

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ХАРКІВСЬКИЙ
ПОЛІТИЧНИЙ ІНСТИТУТ»

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

з курсу

«Стратегічне управління підприємством»

для студентів спеціальностей

7.050107, 8.050107 “Економіка підприємства”

Затверджено редакційно-
видавничою радою університету,
протокол № 2 від 23.11.11 р.

Харків НТУ «ХПІ» 2011

Конспект лекцій з курсу «Стратегічне управління підприємством» : для студентів спеціальностей 7.050107, 8.050107 “Економіка підприємства” / уклад. С. В. Глухова. – Харків : НТУ «ХП», 2011. – 97 с.

Укладач: Глухова С.В.

Рецензент:

Кафедра економіки і маркетингу

Зміст

Вступ.....	4
Тема 1. Предмет та завдання стратегічного управління.....	5
Тема 2 Зміст та структура процесу стратегічного управління.....	12
Тема 3 Етапи реалізації стратегії підприємства.....	20
Тема 4 Функціональні стратегії в процесі реалізації стратегії.....	24
Тема 5 Когнітивність як передумова стратегічного розвитку підприємства.....	43
Тема 6 Загальні основи управління стратегічними змінами.....	54
Тема 7 Ресурсно-компетенційна база стратегічних змін.....	61
Тема 8 Визначення рівня та послідовності стратегічних змін.....	67
Тема 9 Організаційні аспекти проведення змін на підприємстві та учасники процесу впровадження змін.....	73
Тема 10. Взаємозв'язок стратегії та організаційної структури підприємства.....	82
Тема 11. Організаційна культура й управління стратегічними змінами.....	90
Список літератури.....	96

Вступ

Метою викладання дисципліни «Стратегічне управління підприємством» є надання студентам ґрунтовних знань щодо реалізації стратегії підприємства через впровадження стратегічних змін в усі аспекти діяльності підприємства. Обсяг матеріалу, що знайшов відображення у структурі та сутності тем курсу, надає необхідні теоретичні знання і навички щодо практичної роботи на підприємстві та характеризує рівень підготовленості майбутнього фахівця.

Основними завданнями дисципліни «Стратегічне управління підприємством» є формування у студентів сучасного економічного мислення та системи всебічних знань у сфері методів та прийомів підготовки підприємства до реалізації стратегії, на підставі яких майбутні економісти зможуть забезпечити ефективну роботу підприємства щодо впровадження стратегічних змін, необхідних для досягнення та підтримки довгострокової конкурентної переваги за ринкових умов господарювання.

Вивчення дисципліни «Стратегічне управління підприємством» повинне забезпечити студентів необхідними знаннями для практичної діяльності на підприємствах.

Ціль даного видання – надати основні положення структурних тем курсу під час його вивчення, зосередити їх увагу на основних питаннях стратегічного управління.

Дане видання складене відповідно до програми курсу «Стратегічне управління підприємством» і повністю відтворює його архітектуру.

Тема 1. Предмет та завдання стратегічного управління

- 1.1. Місце стратегічного управління у системі менеджменту підприємства.
- 1.2. Еволюція задач та системних рішень.
- 1.3. Еволюція сутності поняття "стратегічне управління".
- 1.4. Основні задачі стратегічного управління.

1.1. Місце стратегічного управління у системі менеджменту підприємства

Стратегічне управління (далі СУ) є необхідною умовою стратегічного розвитку будь-якої господарської системи. Під економічним розвитком розуміється «закономірний процес кількісно-якісних змін у межах економічної системи, її перехід у нову якість, досконалішу форму». Досягнення змін з найменшими витратами та у найбільш короткі терміни, ніж у конкуруючих господарських систем, і є предметом стратегічного управління.

Визначення сутності стратегічного управління сьогодні знаходиться у центрі наукових досліджень, що обумовило широкий спектр підходів. Стратегічне управління визначається як загальна філософія розвитку ділової організації чи територіального господарського комплексу, як зразок майбутнього стану, як набір принципів розвитку організації, як конкретний план дій. Стратегічне управління рекомендовано визначати як сукупність специфічних процесів прийняття управлінських рішень щодо формування мети та визначення цілей організації, вибору стратегії її діяльності та використання ресурсів у ринковому середовищі, що забезпечують реалізацію цих стратегій. Стратегічне управління передбачає визначення ключових позицій на перспективу залежно від пріоритетності цілей; виділення ресурсів організації під стратегічні цілі, незалежно від фактичної структури управління виробничо-господарською діяльністю; створення центрів керівництва кожною стратегічною метою; оцінку і стимулювання виробничих підрозділів та їх керівників залежно від ступеня досягнення поточних цілей.

У зв'язку з тим, що стратегічне управління – це перманентний процес, який кожного разу здійснюється в мінливому середовищі та при оновленому стані виробничого потенціалу, він потребує пошуку більш ефективних шляхів реалізації стратегії. Динамічні зміни в сфері підприємництва та управління територією зумовлюють необхідність внесення певних коректив в цільові установи, завдання, зміст та форму реалізації стратегії. Тому моніторинг, оцінка

ступеня реалізації стратегії та ефективності стратегічного управління в цілому, аналіз змін зовнішнього середовища, виробничого потенціалу є складовими процесу стратегічного управління. Дані аспекти складають фактично зміст стратегічного аналізу.

1.2. Еволюція задач та системних рішень

Аналіз еволюції управлінських завдань та рішень підтвердив, що мало місце стійке ускладнення структури зовнішнього середовища та прискорення темпів змін його параметрів, а також зростання невизначеності цих параметрів у часі. Усі ці фактори в сукупності зумовлюють ускладнення управління підприємствами, особливо диверсифікованими великими корпораціями, концернами тощо.

Історія розвитку управління відзначає три основних етапи, коли мінялись її прийоми та інструментарій: I етап. Епоха масового виробництва. II етап. Епоха збуту. III етап. Постіндустріальна епоха.

Епоха масового виробництва бере початок у США в 20-30-х роках XIX століття. Перший імпульс до економічного об'єднання держави дали перебудова каналів, створення єдиної мережі залізниць, поява парових та бавовноочисних машин, нових способів виплавки сталі тощо. Все це сприяло появі нової ефективної форми соціальної організації – ділового підприємництва. Вже в 90-х роках XIX ст. у США працював Єдиний національний ринок. У цей період маркетинг в сучасному розумінні ще не існував. З 1900 року почався період масового виробництва, особливістю якого було зниження витрат. Поняття „маркетинг” було простим – за рахунок зниження витрат продати більше стандартного продукту за низькою ціною.

Другий етап - початок 30-х років XIX ст., коли попит на основні споживчі товари став близьким до насичення. Фірма „Дженерал моторс” на початку 30-х років перевела свою увагу з виробництва на ринок, почався перехід від стандартної продукції до диференціації. Головне завдання управління зміщується в бік просування товару на ринок, розвитку реклами. У суспільстві починає формуватися концепція маркетингу виробництва й збуту, в окремих галузях створюються науково-дослідні лабораторії, консалтингові компанії.

Початок 50-х років можна назвати початком постіндустріальної епохи, що характеризувалась такими рисами:

- підвищення ролі інформації в управлінні;
- посилення ролі держави в економіці;

- незадоволення споживачів;
- поява значного числа конкурентів;
- технологічний прорив;
- нова трудова мораль.

Необхідність відновлення втраченої конкурентоспроможності цих компаній стала предметом занепокоєння для їх керівництва. Першим кроком щодо вирішення цієї проблеми була розробка стратегічного планування провідними американськими компаніями, які зіткнулися з необхідністю підготовки своєї фірми до майбутнього, що не стає простим повторенням минулого, та необхідністю здійснювати це на систематичній і всебічній основі.

Ранні експерименти щодо стратегічного планування показали, що воно є корисним, але не універсальним засобом, який застосовують під час очікування нестабільного майбутнього. Тому від часу свого виникнення стратегічне планування було доповнене ще двома методами: методом планування засобів управління; методом управління в неоднорідному потоці змін. Обидва підходи разом зі стратегічним плануванням складають у методіку систематичної та всебічної підготовки компанії до зустрічі з прийдешніми можливостями та загрозами. Цей всеосяжний підхід було названо стратегічним управлінням.

Проте зміст стратегічного управління змінювався залежно від зміни умов ведення бізнесу і появи нових питань в управлінні діяльністю досягнення стратегічних цілей, а саме:

- стратегічне управління 50-60рр. – це довгострокове планування виробництва продукції та опанування ринків. Приблизно в цей же час довгострокові плани потрапили до центру уваги під час розробки стратегічної поведінки підприємства;
- стратегічне управління 70-х рр. – це не фіксація планів виробництва на довгострокову перспективу, а вибір того, яким бізнесом займатися або що робити з тим бізнесом, який був успішним, але може втратити свою привабливість через зміни споживчих пріоритетів;
- стратегічне управління 80-х рр. – це управління в умовах високого ступеня динамізму зовнішнього середовища, що ускладнює адаптацію до змін, які відбуваються в усіх сферах суспільного життя і тому створення здібностей підприємства, які повинні відповідно реагувати на виклик оточення, стало центром стратегічної поведінки підприємства.

Спочатку стратегічне виконання, а потім стратегічне управління повністю змінили розуміння стратегічної поведінки, що призвело до такого управління підприємством, коли основою стратегічних рішень стає вибір відповідно поведінки підприємства в поточний момент, який при цьому одночасно розглядається і як початок майбутнього. Таким чином, рішення визначаються обставинами, які виникають, але в той самий час вони припускають, що їх виконання повинне не лише дати відповідь на виклик оточення, але й забезпечити можливість подальшої успішної реакції на зміни, які виникнуть в середовищі.

Усе це призвело до того, що термін "стратегічне управління" було впроваджено у 60- 70-ті рр. для позначення різниці між поточним управлінням на рівні виробництва та управлінням, що здійснюється на вищому рівні.

1.3. Еволюція сутності поняття "стратегічне управління"

За останніх 60 років поняття стратегії зазнало багато змін, теорія стратегічного менеджменту не стоїть на місці, з'являються нові підходи до розробки стратегії, наближаючи до сьогодення суть її визначення.

Основоположником сучасної теорії стратегічного управління є І. Ансофф вважає, що стратегічне управління – це процес ухвалення і здійснення стратегічних рішень, центральною ланкою якого є стратегічний вибір, заснований на зіставленні власного ресурсного потенціалу підприємства з можливостями і загрозами зовнішнього оточення, в якому воно діє. Стратегію можна розглядати як основну сполучну ланку між тим часом, що підприємство або галузь хоче досягти – його цілями, і лінією поведінки, вибраною для досягнення цих цілей.

До 90-х років більшість суб'єктів господарювання у всьому світі розпочали перехід від стратегічного планування до стратегічного управління, де останнє трактується як комплекс не тільки стратегічних управлінських рішень, що визначають напрямок довгострокового розвитку підприємства, але й конкретні дії щодо забезпечення його швидкої реакції на зміну зовнішнього середовища, що може викликати необхідність перегляду цілей, критеріїв контролю або стратегії в цілому.

І. Ансофф рекомендує розглядати стратегічне управління як сукупність двох взаємодоповнюючих підсистем: аналізу і вибору стратегічної позиції та оперативного управління в реальному масштабі часу.

Таким чином, стратегічне управління, на відміну від стратегічного планування, є дієвою, зорієнтованою системою, яка включає процес реалізації стратегії, а також оцінку і контроль її виконання, забезпечує створення та підтримання стратегічної відповідності між цілями підприємства, його потенціалом і можливостями в зовнішньому середовищі.

Грунтуючись на розробках В. Маркової і С. Кузнецової, можна зробити висновок про існування основних відмінностей між цими двома поняттями, які полягають у:

- інформаційному наповненні – у стратегічному менеджменті збільшується міра невизначеності зовнішнього середовища при одночасному ослабленні сигналів про зміни. Викликане цим скорочення і ускладнення доступу до інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень призводить до необхідності розвитку більш чутливих систем моніторингу й прогнозування;
- швидкій реакції на зміни оточення в межах поточних планових періодів – для діагностування таких неочікуваних факторів створюються системи збору, аналізу інформації і прийняття стратегічних рішень в реальному масштабі часу (система on-line);
- дуалістичній реакції стратегічного менеджменту на зовнішні зміни, тобто рішення мають прийматись з урахуванням їх перспективних і поточних наслідків одночасно. Довгострокова реакція має відображатись у стратегічних планах, а оперативна реалізується поза плановим циклом у вигляді оперативних і тактичних дій;
- розумінні зовнішнього середовища як сукупності контрольованих і неконтрольованих факторів, тобто у стратегічному менеджменті оточення не розглядається як дещо надане і незмінне, до чого підприємство повинне адаптуватись. Навпаки, мають розроблятися способи і стратегії його зміни в необхідному напрямку (як правило, в частині контрольованих сфер).

З вищенаведеного випливає, що стратегічне управління включає елементи всіх попередніх систем, тобто передбачає складання бюджетів, планування і прогнозування найбільш стабільних частин досліджуваних процесів, а також процес формування стратегії як реакції (оперативної і стратегічної) на відповідні зміни як у внутрішньому так і зовнішньому середовищі. Оскільки в сучасних умовах суб'єкт господарювання має дотримуватись зовнішньої орієнтації (на

ринок, споживачів, конкурентів тощо), його система менеджменту повинна бути попереджувальною, а не реактивною.

Узагальнюючи усі вищенаведені позиції стратегічне управління – це таке управління підприємством, яке ґрунтується на людському потенціалі як основі підприємства, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в підприємстві, що відповідають виклику оточення та дозволяють домогтись конкурентних переваг, а це в сукупності надає можливості підприємству вижити в довгостроковій перспективі та досягти при цьому своїх цілей.

Мета стратегічного управління — це побудова такої динамічної системи, яка давала б змогу забезпечувати своєчасне визначення місії, цілей та стратегій, розробку і виконання системи планів (як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів), удосконалення підприємства та його окремих підсистем, що є основою для підвищення його конкурентоспроможності та існування в довгостроковій перспективі.

Стратегічно орієнтоване підприємство — це підприємство, де стратегічне мислення є основною, принциповою настановою в діяльності персоналу підприємства і насамперед вищого керівництва, де існує (формується) система стратегічного управління; застосовується раціональний процес стратегічного планування, який дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, і поточна, повсякденна діяльність підпорядкована досягненню стратегічних орієнтирів.

1.4. Основні задачі стратегічного управління

Структура процесу стратегічного управління відображує зміст основних завдань менеджменту зі створення та реалізації стратегії підприємства і складається з п'яти основних взаємозалежних завдань:

- визначення виду комерційної діяльності та формування стратегічних цілей;
- перетворення загальних цілей на конкретні напрямки роботи;
- уміла реалізація обраного плану для досягнення бажаних показників;
- ефективна реалізація обраної стратегії;
- оцінка проведеної роботи, аналіз ситуації на ринку, корегування головних довгострокових напрямків діяльності, цілей і стратегій під час зміни умов та виникнення нових напрямків розвитку або визначення цілей та

довгострокових перспектив розвитку нових ідей і можливостей з появою досвіду, який набуто в процесі реалізації стратегії.

Виходячи з цього можна сформулювати загальні принципи стратегічної діяльності підприємства.

1. Кожне підприємство являє собою відкриту соціально-економічну систему, що змінюється, розвивається та переструктуровується в динамічному, часто ворожому середовищі.

2. Новостворені підприємства мають високий рівень гнучкості та реактивності, що дає змогу деяким з них забезпечити виживання. Далі вони стають більш стабільними: це означає, що для змін та розвитку треба розроблювати спеціальні заходи, які набирають вигляду більш чи менш обґрунтованих стратегій, що враховують як зовнішні (ринкові), так і внутрішні (виробничі) фактори.

3. Послідовний розвиток підприємства чи організації пов'язаний з формулюванням ясних, простих і досяжних цілей, які знаходять вираз у системі техніко-економічних, кількісних та якісних показників (наприклад, прибуток, обсяг товарообігу, рівень якості продукції, бюджетні характеристики тощо), а також у системі стратегій їхнього досягнення, що інтерпретується в «стратегічному наборі».

4. Навіть у разі застосування системи стратегічного управління з орієнтацією на «стратегічний набір» настає час, коли вони застарівають та починають стримувати розвиток підприємства. Щоб уникнути цього негативного стану, стратегії потрібно постійно переглядати та оновлювати.

5. Механізм функціонування підприємства має містити стратегічну підсистему, спрямовану на складання, аналіз і перегляд балансу зовнішніх та внутрішніх факторів, формування цілей і стратегій розвитку, які передбачають розробку та коригування заходів щодо формування середовища (у можливих межах) та пристосування до нього підприємства. Досвід показує, що більшість підприємств, які орієнтовані лише на внутрішні проблеми, зазнають краху.

6. Підтримка змін, нововведень різних типів має забезпечуватися ефективною системою мотивації, соціально-психологічної підтримки, що сприяє проведенню стратегічних дій.

Забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу.

8. Створення виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що є сприйнятливими до змін і дають змогу досягти майбутніх цілей.

Реалізація зазначених принципів стратегічної діяльності на підприємстві дає змогу побудувати обґрунтовану послідовність дій щодо реалізації концепції та формування системи стратегічного управління.

Тема 2. Зміст та структура процесу стратегічного управління

2.1. Характеристика процесу стратегічного управління.

2.2. Особливості стратегічного управління.

2.3. Цикл стратегічного управління.

2.1. Характеристика процесу стратегічного управління

Структура процесу та взаємозв'язок стратегічного управління потребують дослідження змісту складових його частин для поліпшення вивчення суті цієї проблеми та розуміння можливості практичного застосування підходів стратегічного управління на вітчизняних підприємствах.

Отже, в загальному вигляді процес стратегічного управління можна охарактеризувати таким чином:

- п'ять завдань стратегічного управління досить тісно взаємопов'язані;
- ці завдання здійснюються не ізольовано;
- розробка і реалізація стратегії - процес трудомісткий і потребує від менеджерів різних витрат, так як менеджерам залежно від обставин потрібен різний час для розглядання питань, пов'язаних зі стратегією й прийняттям рішень;
- необхідність постійно приділяти достатньо часу стратегічному управлінню впливає з необхідності вдосконалення стратегії та методів її виконання, а також з потреби максимізації внеску кожного працівника в підвищення ефективності та якості стратегії, так як завзятість під час удосконалення вірної стратегії є часто запорукою її успішного виконання.

Стратегічне управління — багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією (включаючи її окремі частини) та зовнішнім середовищем, а також досягненню визначених цілей.

Характерні особливості системи стратегічного управління певного підприємства залежать від взаємодії таких чинників: галузевої належності;

розмірів підприємства (залежно від галузевих особливостей); типу виробництва, рівня спеціалізації, концентрації та кооперації; характеристик виробничого потенціалу; наявності (відсутності) науково-технічного потенціалу; рівня розвитку управління; рівня кваліфікації персоналу тощо.

Різні підходи до побудови системи стратегічного управління потребують чіткого уявлення про переваги цього явища в діяльності окремих підприємств, які в загальному вигляді можна сформулювати відповідно до мети стратегічного управління.

До основних принципів процесу стратегічного управління належать:

- цілеспрямованість, безперервність;
- теоретико-методологічна обґрунтованість форм і методів; системний, комплексний підхід до розробки стратегій та системи стратегічного управління в цілому;
- наявність необхідної послідовності етапів; циклічність;
- унікальність систем стратегічного управління конкретними підприємствами; використання невизначеності майбутнього як стратегічних можливостей;
- гнучка адекватність систем стратегічного управління змін і умов функціонування організацій; результативність та ефективність.

Цілеспрямованість — орієнтує будь-яку створену систему стратегічного управління на визначення обґрунтування, мети як вихідного етапу будь-якого управлінського впливу. Мета у стратегічному управлінні зорієнтована на довгострокову перспективу, що визначає певні методичні прийоми щодо її формування та реалізації за допомогою стратегій різних типів як альтернативних способів досягнення цілей. Цілеспрямованість СУ на досягнення цілей організації (підприємства) — необхідна передумова балансування (досягнення непротиворічності) цілей організації та цілей системи СУ.

Безперервність — характеризує динаміку взаємодії між суб'єктом та об'єктом управління: об'єкт управління безперервно здійснює свою діяльність, тобто функціонує, розвивається (або занепадає), вимагаючи від суб'єкта управління безперервності у власних діях. Це означає, що система стратегічного управління теж має безперервно розвиватися, адаптуватися до вимог середовища сама та здійснювати такий управлінський вплив на об'єкт, щоб і він відповідно змінювався, забезпечуючи існування організації у довгостроковій перспективі.

Теоретико-методологічна обґрунтованість форм і методів застосування СУ — визначає необхідність використання широкого спектра наукових методичних прийомів формування систем стратегічного управління, які за своєю природою потребують поєднання різноманітних елементів, причому таке поєднання має створювати умови для досягнення не тільки короткострокових, а насамперед, довгострокових цілей. Теоретико-методологічна обґрунтованість дозволяє здійснити вибір таких форм і методів управлінського впливу, що застосовуються у стратегічному управлінні, які були б адекватними внутрішньому та зовнішньому середовищу організації у всій його складності та перспективам розвитку.

Системний, комплексний підхід у розробці стратегій та СУ в цілому відбиває місце системного підходу у стратегічному управлінні. У будь-якій організації є необхідним досягнення цілей різного змісту та рівня, а це означає, що для кожної з них можуть розроблятися різні заходи з її досягнення. Щоб об'єкт (організація) мав взаємозв'язок цілей (оскільки мова йде про одну й ту ж саму організацію), постає потреба формувати несуперечливу систему не тільки цілей, а й стратегій, способів їх досягнення. Щоб об'єкт (організація) мав змогу розвиватися стратегічно, усі стратегії, які охоплюватимуть комплекс визначених цілей та альтернативних варіантів їх досягнення, повинні мати системні характеристики з моменту розробки до їх виконання.

Наявність необхідної послідовності етапів — полягає у тому, що кожен з етапів стратегічного управління має для здійснення широкий спектр перевірених практикою методичних прийомів (інструментів), варіантів компоновки послідовності операцій. Вибір їх (варіантів) залежить від специфіки ситуації, у якій знаходиться підприємство. Це знаходить вираз у певних витратах часу, грошей, вимагає залучення фахівців різної кваліфікації. Вони ж відіграють роль обмежень, які впливають на перелік, обсяги та глибину доступних конкретному підприємству обґрунтувань. Однак для отримання результату від стратегічної діяльності треба додержувати загального порядку проходження необхідних етапів: аналіз, діагноз, прогноз, цілевстановлення, розробка та вибір стратегій, формування планів (планування), забезпечення їх виконання, контроль. Оскільки стратегічне управління є системою з певними організаційними характеристиками, можна стверджувати, що проходження окремих етапів може здійснюватися паралельно, однак загальна спрямованість, а також наявність

складної системи зворотних зв'язків — загальний принцип, порушення якого призводить до негативних наслідків.

Використання невизначеності майбутнього як стратегічних можливостей орієнтує керівників організацій до переходу від управління власним виробництвом (операційною системою) до управління взаємодією організації із зовнішнім середовищем. Такий підхід вимагає, з одного боку, дослідницького підходу до прийняття стратегічних рішень, які не тільки реагуватимуть на зміни у середовищі, а й у запобігаючому режимі дозволятимуть «готуватися до того, про що інші організації почнуть думати потім»(створюючи стратегічні конкурентні переваги). Це означатиме, до деякої міри, змогу впливати (формувати) на середовище у відповідності до власних потреб та цілей. З другого боку — невизначеність як можливість треба розглядати в контексті інноваційного підходу до впровадження нововведень, їхніх елементів та НТП у цілому.

Гнучка адекватність систем стратегічного управління зміні умов функціонування організацій вимагає від систем стратегічного управління постійного вдосконалення, оскільки ця система, створюючи умови для розвитку організації не може не розвиватись сама, набуваючи потрібних характеристик за вимогами середовища. Відсутність реакції на зміни гальмує розвиток організації, як об'єкту управління, висвітлюючи застарілість системи управління. В іншому випадку, коли система стратегічного управління своєчасно та адекватно вдосконалюється, вона виступає «потягом» для своєї організації, дозволяє зайняти належне місце в середовищі.

Результативність та ефективність спрямовує систему стратегічного управління на досягнення високих результатів, причому — не будь-яким, а найбільш ефективним способом. Відповідність цьому принципу передбачає також оцінку ступеня досягнення критеріїв, які встановлено для окремих цілей та стратегій.

Різні автори наводять різну структуру процесу стратегічного управління.

І. Ансофф виділяє такі рішення, які треба приймати при формуванні стратегії: внутрішня оцінка фірми; оцінка зовнішніх можливостей; формулювання цілей і вибір завдань; рішення про диверсифікацію і вибір стратегії диверсифікації; вибір конкурентної стратегії; формування компонента стратегії диверсифікації і конкурентної стратегії у вигляді окремих проєктів.

М. Мескон та ін. вважають, що процес стратегічного управління має складатися з дев'яти етапів: вибору місії фірми; формулювання цілей; аналізу зовнішнього середовища; управлінського обстеження внутрішніх сильних і слабких сторін; аналізу стратегічних альтернатив; вибору стратегії; реалізації стратегії; управління і планування, реалізації і контролю реалізації стратегічного плану; оцінки стратегії.

О. Віханський пропонує розглядати процес стратегічного управління як динамічну сукупність п'яти взаємозалежних управлінських процесів: аналізу середовища; визначення місії і цілей; вибору стратегії; виконання стратегії; оцінки і контролю виконання.

Узагальнено процес стратегічного менеджменту включає три стадії: стратегічне планування, реалізацію стратегії та стратегічний контроль.

Стратегічний план передбачає розвиток місії і передбачення, визначення зовнішніх можливостей і загроз, внутрішніх позитивних і незадовільних сторін підприємства, визначення довгострокових цілей, розробку альтернативних стратегій і вибір конкретних стратегій для використання.

Реалізація стратегії — це етап формування тактичних цілей, він мотивує робітників і розподіляє ресурси таким чином, щоб могла бути досягнута стратегічна ціль. При цьому формується, розвивається і підтримується корпоративна культура, яка сприяє реалізації стратегії. Також створюється організаційна структура управління, розподіляються маркетингові зусилля, готуються бюджети, розвивається інформаційна система. Персонал мобілізується для того, щоб реалізувати вибрану стратегію.

На стадії стратегічного контролю здійснюється аналіз того, наскільки добре прийнята стратегія, наскільки повністю вона виконана.

2.2. Особливості стратегічного управління

Концепція управління — це система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування організації, механізми взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, характер відносин між окремими ланками його внутрішньої структури, а також визначають необхідний ступінь урахування впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємства.

Теорія управління відзначає наявність різних концепцій, що домінували на різних етапах розвитку теорії та практики управління. Певна послідовність існує і в розвитку концепцій стратегічного управління.

Основні характеристики «регулярного», зорієнтованого на поточну діяльність та стратегічного управління, наведено в табл. 2.1.

Однією з визначальних особливостей стратегічного управління під час його реалізації є потреба у формуванні стратегічного мислення керівного персоналу підприємств, а особливо менеджерської ланки.

Таблиця 2.1 — Характеристика основних відмінностей поточного операційного та стратегічного управління

Характеристика	Операційне управління	Стратегічне управління
Цільова орієнтація	Максимізація прибутку	Система цілей, визначених у техніко-економічних показниках згідно з обраними критеріями
Основний спосіб досягнення цілей	Оптимізація використання внутрішніх ресурсів	Установлення динамічного балансу з невизначеним і нестабільним середовищем
Оцінка ефективності роботи організації	Прибутковість	Точність передбачення змін у зовнішньому середовищі, час адаптації до змін у зовнішньому середовищі, конкурентоспроможність товарів і послуг
Важливість фактора часу	Не найбільш критичний фактор	Найважливіший фактор у конкурентній боротьбі (мінімум витрат часу на впорядковану послідовність робіт)
Тип планування	В основному — поточне, стратегічне — другорядне	Стратегічне багатоваріантне, поточне — інструмент реалізації стратегічного
Погляд на персонал	Робітники — один із ресурсів організації	Робітники — найважливіший капітал організації, ключовий фактор успіху
Ставлення до нематеріальних активів	Важливі	Основний капітал організації, ключовий фактор успіху

Мислення — узагальнене та опосередковане пізнання світу у процесі практичної та теоретичної діяльності індивіда, засіб творчості особистості.

Основною характеристикою стратегічного мислення є усвідомлення мети розвитку підприємства та способів її досягнення. Воно базується на твердженні про необхідність спостереження за зовнішнім і внутрішнім середовищем (для визначення мети та способів досягнення), формування стратегій та рішень, що з них випливають, а також налагодження такої діяльності, яка дасть змогу забезпечити їх здійснення.

Коли деяка особа намагається з'ясувати ситуацію, в якій опинилося підприємство або його підсистема її стратегічне мислення починається, з визначення проблем, для розв'язання яких їй необхідно здобути і застосувати нові для себе знання та дії, з оцінювання наслідків різних варіантів рішень (або їх відсутності). Оцінка можливостей вирішення проблем, вибір методів та інструментів залежить від цілей, які існують та формуються в організації (на підприємстві), а також від ступеня підготовленості та типу мислення конкретного фахівця.

Враховуючи різноманітність підприємств, необхідність вибору найбільш ефективного шляху їх розвитку, можна стверджувати, що минулі знання та досвід, так звані «готові рецепти» для кожного конкретного випадку знайти зазвичай неможливо. Тільки стратегічне мислення, яке спрямоване на пошук і створення нових знань, може допомогти в цьому.

Стратегічне мислення можна схарактеризувати такими загальними ознаками: цілеспрямованість та перспективність; наукова орієнтація, інноваційність та творчість; реалістичність, здоровий глузд та конструктивність, системність та масштабність, гнучкість та самостійність.

Стратегічне мислення передбачає:

- усвідомлення управлінської ієрархії та послідовності встановлення пріоритетів, коли йдеться про відповідь на запитання: чого ми хочемо досягти та в який спосіб?;
- орієнтацію на розпізнавання та адекватне реагування на зміни в середовищі, ідентифікацію нових можливостей та потенційних загроз;
- логічне обґрунтування форм і методів залучення та напрямків використання інвестицій, а також персоналу відповідної кваліфікації для забезпечення розв'язання проблеми довгострокового розвитку фірми;
- координацію стратегічних і поточних, функціональних та виробничих, аналітично-планових і виконавських напрямків діяльності в організації;
- усвідомлення можливостей та масштабів впливу організації (або їх сукупності) на формування середовища, а не лише реагування на зміни;
- орієнтацію на керівництво процесами розвитку підприємства в довгостроковому періоді завдяки формуванню відповідної системи стратегічного управління, що виявляється в налаштованості на ініціювання та очолювання процесу змін, а не на захист і наслідування.

2.3. Цикл стратегічного управління

Однією з найсуттєвіших характеристик процесного підходу стратегічного управління підприємства є характер протікання цього процесу в часі.

Визначаючи характер протікання процесу стратегічного управління у часі як процес безперервний, слід доповнити його ще однією характеристикою. Зміст цієї характеристики в аспекті процесного підходу стратегічного управління полягає в тому, що цей процес носить циклічний характер.

Циклічність характеризує постійно відтворювану послідовність етапів процесу стратегічного управління. Стратегічне управління передбачає трансформацію організації (підприємства) із наявного стану до бажаного, що означає необхідність постійних змін (коригування) усіх елементів системи як реакцію на зміни в середовищі. Зміна параметрів середовища вимагає повторення проходження етапів стратегічного управління, тобто циклу, результатом якого буде або — підтвердження раніше встановлених настанов, або зміна (уточнення) цілей, стратегій, планів, механізмів управління тощо.

Унікальність систем стратегічного управління конкретними підприємствами базуються на твердженні про неможливість застосування однакових систем стратегічного управління для різних організацій; мова може йти тільки про загальні характеристики: певний набір принципів, методів, форм, механізмів, тобто такого інструментарію стратегічного управління, який не суперечить сутності такого типу управління. Під час побудови стратегічного управління певного підприємства здійснюється вибір з цього арсеналу (у чому виявляється мистецтво управління). Специфічні особливості середовища, цілей, розвитку та відповідних стратегій вимагають будувати системи стратегічного управління з урахуванням цих особливостей. Відомо, що суб'єкт та об'єкт управління — дві частини одного цілого, тому характеристики об'єкта та суб'єкта управління взаємозв'язані і зрештою створюють свою неповторну, не схожу на інших систему стратегічного управління.

Згідно із визначенням А. Томпсона та А. Стрікланда «... кінцевий пункт циклу стратегії підприємства являє собою одночасно і початковий пункт нового циклу її розробки». Циклічність процесу розробки стратегії підприємства є предметом дослідження багатьох науковців. Тривалість цього циклу визначається ними терміном «стратегічний дрейф» («strategic drift»). За результатами їх дослідження цей стратегічний дрейф може тривати від 3-х до 15-

20 років і певним чином визначається розміром компанії та рівнем стабільності факторів зовнішнього середовища.

Тема 3. Етапи реалізації стратегії підприємства

- 3.1. Особливості процесу реалізації стратегії.
- 3.2. Необхідні умови успішної реалізації стратегії.
- 3.3. Етапи реалізації стратегії.

3.1. Особливості процесу реалізації стратегії

Основою стратегічного управління підприємством виступають традиційні функції управління: стратегічне планування, організація і мотивація, контроль і регулювання. Метою стратегічного планування є розробка стратегії розвитку, тобто визначення і обґрунтування моделі дій, вибір певних альтернатив, що відповідають вимогам зовнішнього середовища, можливостям і цілям підприємства. Організація і мотивація спрямовані на забезпечення ефективного формування стратегії розвитку шляхом створення певних організаційно-методичних умов. Особливої актуальності ця функція управління набуває в умовах кризи, коли при бракуванні ресурсів, особливо фінансових, необхідне проведення відповідних змін і подолання наявного опору з боку персоналу. В такій ситуації важлива обґрунтована і здійсненна мотивація працівників, яка сприятиме їх активізації і максимальній віддачі творчих і інтелектуальних здібностей.

Основні управлінські функції пов'язані в єдиному процесі стратегічного управління через встановлення певних зв'язків з метою прийняття управлінських рішень. Однією з важливих цілей процесу формування стратегії розвитку є забезпечення взаємодії внутрішнього і зовнішнього середовища.

Процес стратегічного управління протікає в три етапи: спочатку визначаються довгострокові перспективи розвитку підприємства, його основних підрозділів; на етапі реалізації планів розробляються заходи щодо здійснення фірмової стратегії; за допомогою контролю виявляються основні проблеми в області реалізації стратегії компанії.

Стратегічне планування визначає характер стратегічного управління. Реалізація стратегічних планів, стратегічний контроль і виявлення проблем, що виникають, відносяться до сфери оперативного управління і тому не можуть розглядатися як стратегічні фактори.

Особливостями стратегічного планування є:

- орієнтація на довгострокову перспективу;
- визначення основних напрямків розвитку підприємства;
- позначення цільового сегменту господарювання;
- забезпечення стабільного розвитку діяльності підприємства.

Управління реалізацією стратегії передбачає визначення завдань, встановлення їх пріоритетності відповідно до значущості для реалізації стратегії, строків їх здійснення, відповідальних виконавців із зазначенням їхніх прав та повноважень, контрольних показників та форм контролю.

Для досягнення встановлених стратегічних цілей необхідно мати достатній обсяг функцій, чітко визначені права та обов'язки підрозділів організації. Це передбачає підготовку та організацію робіт за такими напрямками:

- розподіл робіт у підрозділах;
- визначення необхідного потенціалу підрозділів для якісного та своєчасного виконання робіт;
- забезпечення інформацією, технікою та кадрами.

Процес реалізації стратегії передбачає постійний моніторинг результатів реалізації стратегії, а також гнучку та своєчасну її корекцію, тобто впровадження адекватних і своєчасних змін.

У процесі реалізації стратегії відбувається створення всіх умов для здійснення цієї стратегії. Реалізація розробленої стратегії — це водночас початок процесу формування наступної стратегії організації, оскільки її реалізацією організація завершує цикл стратегічного розвитку, і водночас — це є початком іншого циклу такого розвитку.

Реалізація стратегії охоплює певні етапи: початок дій (запуск), впровадження основних стратегічних змін, завершення стратегії.

Розробка бюджету, необхідного для реалізації стратегії, передбачає: отримання кожною одиницею організації бюджету, що забезпечує виконання нею дій згідно зі стратегією; контроль за ефективним використанням ресурсів.

3.2. Необхідні умови успішної реалізації стратегії

Ефективна стратегія повинна відповідати кільком критеріям. Вона має бути технічно здійсненною та політично прийнятною для головних стейкхолдерів, а також відповідати філософії організації та її головним цінностям. Крім того, стратегія має бути коректною в етичному, моральному та правовому аспектах і підтримувати прагнення організації до загального добра, а також відповідною

для врегулювання стратегічної проблеми, якої вона стосується. Ефективні стратегії мають відповідати доволі суворому комплексу вимог.

Критерії вибору стратегії:

1. Реакція на можливості й загрози зовнішнього середовища.
2. Отримання конкурентних переваг: використання сильних сторін підприємства, слабких сторін конкурентів; нейтралізація слабких сторін підприємства, сильних сторін конкурентів.
3. Відповідність цілям підприємства: досягнення довгострокових показників; відповідність цілей і місії.
4. Здійснення стратегії: достатність існуючих ресурсів; сукупність стратегії із внутрішньою організацією.
5. Врахування взаємозв'язку з іншими стратегіями: досягнення портфельного балансу; визначення здійсненності стратегії; використання ефекту синергізму.

Умовами успішної реалізації стратегії є:

- наявність у менеджерів організації розробленої стратегії у вигляді чітких стратегічних вказівок та їх впровадження в життя відповідно до поточного оперативного плану реалізації стратегічних змін;
- забезпечення менеджерами надходження всіх необхідних ресурсів для даного процесу;
- супровід топ-менеджерами процесу реалізації шляхом контролю всіх організаційних цілей і прийняття адекватних гнучких рішень, спрямованих на практичне досягнення цих цілей;
- відповідність стратегії критеріям її ефективності;
- стратегія має передбачати достатню мотивацію та стимули для персоналу організації.

Реалізація стратегії неможлива без відповідних змін в організаційній культурі, яка важко змінюється, водночас вона є основою. Відсутність або низький рівень організаційної культури може стати причиною провалу.

Культура відображає місію фірми і проявляється у вигляді "цінностей, що поділяються". У разі несумісності стратегії та організаційної культури можливі такі підходи до розв'язання цієї проблеми:

- ігнорування культури, що заважає впровадженню стратегії;
- підстроювання системи управління під наявну культуру шляхом пошуку способів нейтралізації та уникнення перепон без змін стратегії;
- зміна культури під вибрану стратегію;

- зміна стратегії з метою пристосування до наявної культури.

3.3. Етапи реалізації стратегії

Реалізація стратегії включає такі кроки:

1. Розробка (дослідження, вдосконалення) організаційної структури, яка призначена для розподілу обов'язків і відповідальності за виконання певних завдань з метою забезпечення виконання стратегії;
2. Вибір (перегляд, вдосконалення) системи управління підприємством, встановлення методів її адаптації до вимог стратегії;
3. Розробка внутрішньої і зовнішньої політики й тактики підприємства;
4. побудова механізмів забезпечення стратегічного управління підприємством;
5. Розробка плану дій у непередбачуваних обставинах.

Складність виконання стратегії визначається великим колом управлінських обов'язків, сукупністю альтернативних варіантів дій, які можуть змінюватись залежно від ситуації, цілеспрямованістю і миттєвістю реакції на зміни, правильністю розподілу повноважень, завдань і відповідальності, здатності розв'язання виникаючих конфліктів тощо.

Реалізація стратегії є найменш формалізованим етапом стратегічного управління і найбільш невизначеним з погляду кінцевого результату. Але все таки існують певні базові вимоги щодо технології управління цим процесом:

- встановлення пріоритетності завдань стосовно розподілу ресурсів, формування організаційних відносин, забезпечуючих систем тощо;
- досягнення відповідності між обраною стратегією і організаційною структурою підприємства, системою стимулювання і мотивації, цінностями, переконаннями, традиціями поведінки в колективі та ін.;
- приведення у відповідність з обраною для реалізації стратегією підходу до управління і політики по відношенню до конкурентів, споживачів та інших стейкхолдерів (груп впливу).

На етапі реалізації може виникати багато проблем зі слідуванням запланованим діям, які мають об'єктивні причини: перехід від проектування до практики управління стратегічним процесом, певне старіння окремих аспектів планів внаслідок тривалого проектування, зіткнення зі складністю і непередбачуваністю оточення тощо.

Центральне місце в процесі розробки й реалізації стратегії підприємства займає бізнес-планування, оскільки складання стратегічного плану, в якому

відображені прийняті стратегічні рішення та їх соціально-економічні наслідки, є способом формалізації стратегії підприємства.

Основним результатом планування на підприємстві є не сама система планів, а визначення і узгодження цілей, завдань, стратегій, програм, проектів, які спрямовані на уточнення найбільш прийнятних дій і можливих реакцій на майбутні зміни середовища.

Контроль реалізації стратегії має на меті забезпечення якісного зворотного зв'язку через постійне відстеження одержуваних результатів, порівняння їх із цілями та підготовку висновків щодо ефективності діючої стратегії. Якщо контроль свідчить про недосяжність цілей, то це повинне служити сигналом для здійснення певних коригуючих заходів, які можуть стосуватися як процесу реалізації стратегії, так і зміни стратегії і навіть самих цілей.

Функція стратегічного контролю дозволяє проаналізувати і оцінити стратегію з метою визначення рівня досягнення цілей. Здійснення стратегічного контролю також забезпечує зворотний зв'язок: за умов виявлення певних відхилень між запланованими і фактичними результатами відбувається коригування стратегії, тобто реалізується така управлінська функція, як регулювання.

Тема 4. Функціональні стратегії в процесі реалізації стратегії

- 4.1. Функції управління.
- 4.2. Характеристика функціональних стратегій.
- 4.3. Маркетингова стратегія.
- 4.4. Стратегія НДДКР.
- 4.5. Виробнича стратегія.
- 4.6. Стратегія фінансування.
- 4.7. Стратегії управління іншими функціональними стратегіями.

4.1. Функції управління

Економічна теорія свідчить, що сутність виробництва та управління ним не змінюється в процесі створення будь-яких матеріальних благ, але зміст виробництва та управління у кожному конкретному випадку буде різний.

Сутність процесу управління ще з часів класичної теорії управління початку XX ст. розкривається через функції.

А. Файоль у 1916 р. увів поняття функції управління як результату поділу операцій, що їх виконує підприємство в ході управління власною діяльністю. Він

виділяв шість груп функцій, що складаються з технічних операцій (виробництво, переробка); торговельних операцій (купівля, продаж, обмін); фінансових операцій (залучення капіталів і управління ними); операцій безпеки (власності та осіб); операції обліку (інвентаризація, баланс, собівартість, статистика); адміністративних операцій (планування, організація, керівництво, координація та контроль).

Слово функція в перекладі з латинської означає здійснення, виконання. Кожна управлінська функція спрямована на розв'язання специфічних і різноманітних проблем взаємодії між окремими підрозділами та робочими місцями фірми, що вимагає здійснення великого комплексу конкретних заходів.

У функціях виявляються сутність і зміст управління. Функція— це об'єктивна складова управління як цілого, прояв якої є формою прояву цілого.

Функції управління, що виникають на основі розподілу та спеціалізації праці, характеризують будь-який процес управління і визначають види діяльності, які відбивають напрямки або стадії цілеспрямованого впливу на відносини людей у процесі виробництва та управління ним.

Ураховуючи багатоцільовий характер діяльності підприємства, можна стверджувати про наявність системи функцій.

Система функцій управління — це комплекс взаємопов'язаних у часі та просторі видів діяльності суб'єкта управління при його цілеспрямованому впливі на об'єкт.

Єдиний процес управління фірмою розчленовується на спеціалізовані функції з метою закріплення окремих видів робіт за виконавцями і впорядкування таким чином процесу управління, забезпечення високого професіоналізму виконання управлінських робіт. Функції управління відбивають конкретний зміст управлінської діяльності як самого менеджера, так і апарату управління, характеризують вид цієї діяльності, сукупність обов'язків, закріплених за окремим працівником, підрозділом, призначення тієї або іншої ланки керівної системи.

Головними ознаками для класифікації функцій управління є: вид управлінської діяльності, що дає змогу відрізнити одну роботу від інших у процесі поділу управлінської праці; спрямованість видів діяльності на керований об'єкт або фактори зовнішнього середовища.

За цими ознаками можна виділити загальні та специфічні функції управління. Загальні функції визначають лише вид управлінської діяльності незалежно від

місця її прояву, виду організації, характеру діяльності, масштабів і т. ін., вони властиві управлінню будь-якою організацією. Взаємозв'язок між загальними функціями менеджменту управління зображено на рис. 4.1, який ілюструє процес управління.



Рисунок 4.1. – Взаємозв'язок функцій управління

4.2. Характеристика функціональних стратегій

Функціональна стратегія — тип забезпечуючої стратегії у стратегічному наборі, що визначає стратегічну орієнтацію певної функціональної підсистеми управління підприємством, яка забезпечує їй досягнення цілей, а також (за наявності взаємопов'язаних обґрунтованих функціональних стратегій) керованість процесами виконання загальних стратегій та місії фірми.

Будь-яка функціональна стратегія (тобто стратегія розвитку окремої функціональної підсистеми) має розроблятися з урахуванням таких чинників:

- ролі та змісту діяльності з конкретної функції;
- взаємозв'язку змістовної спрямованості та вектора впливу конкретної функції на досягнення конкретних цілей та місії підприємства загалом;
- характер впливу (негативний чи позитивний) виконання робіт з кожної функції на розвиток (занепад) підприємства;
- межі функцій та сфери «перехресних інтересів»;
- переваг і недоліків у розвитку окремих функцій, сильних та слабких місць у їхній взаємодії;
- наявності чи відсутності «вузькофункціонального» підходу, конфліктів у розв'язанні загальних проблем підприємства;
- збалансованості між тенденціями розвитку підприємства та компетенцією фахівців, що є виконавцями робіт з окремих функцій, їхнього професіоналізму, етичних норм і підприємницького духу.

Урахування таких чинників і вимог дає змогу в ході розробки всіх стратегій функціонального типу сформувати високоефективний функціональний потенціал підприємства.

Метою функціональних стратегій є створення високоефективного функціонального потенціалу підприємства, який забезпечуватиме керованість стратегічних змін; що зумовлюється цілісністю та збалансованістю їхнього змісту та механізмів здійснення у системі управління.

Таким чином, призначенням функціональних стратегій є забезпечення розробки і досягнення довгострокових цілей кожною функціональною службою в руслі корпоративної і конкурентної стратегій підприємства, будучи при цьому:

а) одним із елементів системи формування корпоративної і конкурентної стратегій;

б) суб'єктами реалізації цих основних декомпонованих стратегій підприємства.

Функціональні стратегії не ідентиферентні, а становлять систему. Тобто вони взаємодіють між собою. Але основоположною серед них в ринковій економіці є маркетингова стратегія. Вона дає стратегічні установки всім іншим функціональним стратегіям при відповідних змінах ринкового середовища (рис. 4.2).

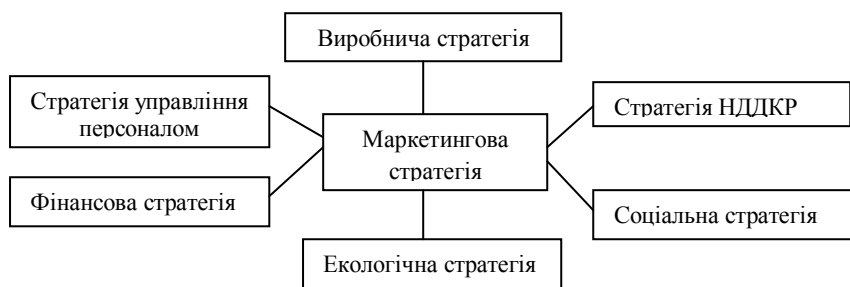


Рисунок 4.2. – Взаємозв'язок функціональних стратегій

Функціональні стратегії інколи називають субстратегіями. До структури функціональної стратегії входять наступні елементи:

а) цілі даної функціональної служби узгоджені по вертикалі і горизонталі, тобто з цілями підприємства та інших функціональних підрозділів;

б) характеристика існуючих і потенційних умов середовища діяльності служби;

в) параметри корпоративної і конкурентних стратегій, які має забезпечувати служба;

г) основні напрямки їх розв'язання, тобто, напрямки діяльності служби за різними сценаріями розвитку подій;

д) послідовність і взаємоузгодженість розв'язання завдань;

е) перелік основних заходів по забезпеченню цілей і завдань.

4.3. Маркетингова стратегія

Для багатьох підприємств маркетингова стратегія є найважливішою функціональною стратегією, оскільки вона забезпечує (або ні) обґрунтування ринкової спрямованості підприємства.

Маркетингова стратегія — це стратегія промислових підприємств, орієнтованих на ринкові цінності. У загальному вигляді встановлення стратегії маркетингу складається з чотирьох основних етапів:

- аналіз співвідношень «споживач — товар»;
- визначення загальної маркетингової стратегії на окремих сегментах ринку;
- створення стратегій «marketing-mix» (своєрідного маркетингового «стратегічного набору»);
- виконання та контроль.

Маркетингова стратегія має два основних орієнтири — ринок і продукт. Співвідношення цих складових дає змогу підприємствам заповнювати «стратегічну прогалину», як «старими» продуктами, що будуть продаватись на нових ринках, так і новими, запланованими до реалізації на «старих», тобто освоєних, ринках. Для цього використовуються різні варіанти рекламних компаній просування товарів як інструментів виконання стратегій «насичення» ринку або «проникнення» на ринок.

Іншою «опорною точкою» маркетингових стратегій є продукт (товар). «Продуктова складова» стратегії стосується більшою мірою процесу виготовлення та створення споживчих якостей, а «товарна» — процесу збуту та реалізації.

Процес оновлення продукції, що знаходить вираження в змісті та структурі продуктово-товарних стратегій, здійснюється на основі маркетингових стратегій, які стосуються визначення:

- товарного асортименту з розрахунками обсягів випуску кожного виду продукції з акцентом на нову;
- очікуваного рівня цін на продукцію, в тому числі враховуючи рівень витрат на виробництво та якість продукції (рис. 4.3);
- запланованих ринків збуту з визначенням імовірності їхнього освоєння;
- форм і методів організації каналів просування та продажу товарів.

Реалізація цих стратегій сприяє перетворенню продукту в товар. Зрештою, необхідну кількість товарів потрібної якості можна створити лише на базі точного балансу виробничих можливостей підприємства та з урахуванням вимог споживача до товару. Рішення про виробництво товару має прийматися на основі складових.

Стратегія преміальних націнок може використати підприємство, яке виготовляє високоякісний товар і тому призначає найвищу ціну. Перемінні ціни — це такі ціни, які мають різну величину залежно від певних факторів. Відповідно до цих факторів розрізняють різні види преміальних цін.

		Ціна		
		Висока	Середня	Низька
Якість	Висока	Стратегія преміальних націнок	Стратегія глибокого проникнення на ринок	Стратегія підвищеного цінового значення
	Середня	Стратегія завищеної ціни	Стратегія середнього рівня цін	Стратегія доброякісності
	Низька	Стратегія «пограбування» («зняття вершків»)	Стратегія показного блиску	Стратегія низького цінового значення

Ри

сунок - 4.3. Модель стратегій системи «ціна — якість»
(за Ф. Котлером)

Стратегію глибокого проникнення на ринок (освоєний ринок — освоєний товар) можна застосувати для ненасичених ринків, де пропозиція значно поступається попиту, і тоді, коли не до кінця використані можливості товару та ринку. Організація прагне збільшити обсяг продажу продукції на освоєних ринках різними способами: шляхом розвитку первинного попиту (залучення нових споживачів товару, заохочення їх до частішого використання товару або багаторазового споживання, пошук нових можливостей використання); збільшення своєї частки ринку (залучення колишніх клієнтів організацій-

конкурентів унаслідок поліпшення товарів або послуг, зміни позиціювання марки, істотного зниження ціни, розширення мережі збуту, стимулювання збуту); захоплення ринку внаслідок придбання організації-конкурента для завоювання її частки ринку; створення спільного підприємства для контролю над більшою часткою ринку; захисту свого положення на ринку (незначні вдосконалення товару та його позиціювання, захисна стратегія ціноутворення, поліпшення мережі збуту, посилення або переорієнтація заходів щодо стимулювання збуту); раціоналізації ринку під час реорганізації. Стратегія глибокого проникнення на ринок дає змогу зацікавити споживачів завдяки високій якості товару та середній ціні.

Стратегія підвищеної ціннісної значущості (висока якість) і стратегія доброякісності (середня якість) за низької ціни на товар є надзвичайно вигідними для покупця і дають змогу великим фірмам вирішити дві проблеми — завоювати ринок або збільшити частину ринку. Остання стратегія передбачає визначення ціни з урахуванням якості товару і може розглядатися в межах товарного асортименту і конкурентних стратегій залежно від рівня якості товару порівняно з іншими моделями або конкурентними товарами-аналогами.

Стратегія завищеної ціни (середня якість — висока ціна) хоча й дозволяє фірмі звести до мінімуму витрати на етапі впровадження, проте приховує певний ризик, що висока ціна зашкодить попиту;

Стратегія середнього рівня передбачає встановлення середніх цін на товари середньої якості.

Стратегія «Доброякісності» (середня якість), яка передбачає визначення ціни з урахуванням якості товару і може розглядатися в межах товарного асортименту і конкурентних стратегій залежно від рівня якості товару порівняно з іншими моделями або конкурентними товарами-аналогами.

Стратегія пограбування (висока ціна) та стратегія показного блиску (середня ціна) за низької якості товару криє в собі загрозу втратити в майбутньому покупця.

Стратегія низької ціннісної значущості передбачає встановлення низької ціни на товари низької якості.

У випадку, коли компанія виводить на ринок абсолютно новий продукт, що не має аналогів, це вимагає значних інвестицій у дослідження і розробки, перш ніж буде результат. Витрати на дослідження і розробки являють собою типові постійні витрати, оскільки вони здійснюються ще до відвантаження першої

партії нового товару, а отже, ніяк не залежать від обсягу продажів. Якщо ж новий продукт не знайде достатньої кількості покупців, то постійні витрати на одиницю продукту будуть дуже високі.

У цьому випадку підприємство використовує одну з цінових стратегій: "зняття вершків на ринку", "проникнення на ринок", стратегія винятково низьких вхідних цін, оцінка споживчої вартості, одержання цільової норми доходу.

Стратегія послідовного "зняття вершків" можлива тільки в тому випадку, коли на ринку інноваційних продуктів існують високі вхідні бар'єри. Звичайна методика застосування цієї стратегії полягає в поступовому зниженні цін у міру зростання виробництва в самій компанії й у її конкурентів. Стратегія "зняття вершків" ефективно використовується в сполученні зі стратегією сегментування ринку, коли в міру росту обсягів виробництва інноваційного продукту компанія підтримує ціну на його найбільш престижну модифікацію й одночасно випускає на ринок спрощені і, відповідно, більш дешеві моделі. Це дає можливість захопити більш значну частку потенційного ринку.

Стратегія "зняття вершків" приносить максимальний ефект у двох зовсім різних випадках:

1. Покупці, що не мають досвіду придбання продуктів даної номенклатурної групи, сприймають високу ціну як показник високої якості і цінності товару й іноді віддають перевагу продукту тільки тому, що він коштує дорожче інших.
2. Деяка частина покупців усвідомлює переваги продукту і згодна платити додаткову ціну за додаткові споживчі властивості.

Процес оновлення продукції, що знаходить вираження в змісті та структурі продуктово-товарних стратегій, здійснюється на основі маркетингових стратегій, які стосуються визначення:

- товарного асортименту з розрахунками обсягів випуску кожного виду продукції з акцентом на нову (планування «портфеля»);
- очікуваного рівня цін на продукцію, зокрема з урахуванням рівня витрат на виробництво та якості продукції;
- запланованих ринків збуту з визначенням імовірності їх освоєння;
- форм і методів організації каналів просування та продажу товарів;
- форм і методів, які планує здійснити підприємство стосовно цільових груп покупців.

Реалізація цих стратегій сприяє перетворенню продукту на товар. Зрештою, необхідну кількість товарів потрібної якості можна створити лише на базі

точного балансу виробничих можливостей підприємства та з урахуванням вимог споживача до товару.

Основні маркетингові стратегії.

1. Розвиток ринку (орієнтація на нові цільові групи споживачів): географічне розширення; продаж продукції з доповненнями (на базі неспорідненої диверсифікації); розробка нових товарів; розробка продукції на замовлення; стратегія глобалізації тощо.

2. Стратегія проникнення: розробка модифікацій конкурентної продукції; адаптація товарів під специфічні потреби споживачів; розробка системної концепції товару; створення асортименту товарів (послуг) з гнучкими конкурентними цінами; впровадження нових технологій просування для зміцнення конкурентної позиції; концентрація на цільових ринках на основі звуження асортименту тощо.

3. Збереження частки ринку: акцентування на великих обсягах продукції за стабільних цін із підвищенням її якості; збільшення доходів за рахунок надання додаткових послуг; відмова від інновацій; збільшення обсягів продажу за одночасного зниження цін.

4. Стратегії розвитку (скорочення) підсистеми маркетингу на підприємстві.

4.4. Стратегія НДПКР

Роль такої функціональної стратегії зростає в наукомістких галузях, однак кожне підприємство, що змагається за свою конкурентоспроможність, має більш-менш розвинену стратегію наукових досліджень. Розробка продукту, його вдосконалення, модифікація не можуть відбуватися без певного обґрунтування. Основою є маркетингові дослідження, що «задають» вимоги споживача до товару, однак остаточної форми продукт набирає в результаті реалізації функцій досліджень і розробок, а надто підфункції — конструкторсько-технологічної підготовки виробництва.

Стратегія НДПКР базується на науково-технічних прогнозах і формується з урахуванням можливих винаходів та технологічних проривів у тій чи інших галузях у той період, на який розробляється стратегія.

Якщо технологія, що використовується, дає змогу виготовляти серію виробів, головним стратегічним орієнтиром НДПКР буде створення виробів на базі вдосконалення наявної технології. Отже, технологія — це рушійна сила розвитку підприємства, яке стає «тим, що йде за технологією». Тільки-но значення «первісної» технології починає зменшуватися (можлива ситуація, коли

тиражуються застарілі зразки, що втратили конкурентоспроможність), підприємство мусить бути готове перейти до іншого технологічного способу виробництва.

Стратегія НДПКР — це план проведення головних досліджень щодо нової продукції, техніки, технології, організації виробництва та менеджменту тощо, а також розвитку та ефективнішого використання існуючих продуктів, процесів, методів виготовлення та управління тощо.

Здійснення загальних конкурентних стратегій (за М. Портером) також має «суто технологічне трактування», оскільки передбачає стратегії лідирування або послідовника у стратегіях зниження витрат або диференціації як стратегій, за рахунок яких формуються конкурентні переваги фірми (табл. 4.1).

Таблиця 4.1 — Зв'язок загальних конкурентних стратегій та стратегій у галузі досліджень і розробок у формуванні конкурентних переваг

Стратегії	Лідер по НДПКР	Послідовник по НДПКР
Лідер за рахунок зниження витрат (цін)	Порівняно низька собівартість нової продукції. Менші витрати при впровадженні технології. Результат — виробництво з найменшими витратами	Низька собівартість нової продукції, створеної методом копіювання конструкторських рішень і технології лідера. Відсутність витрат на НДПКР
Диференціація	Висока споживча вартість продукції з унікальними можливостями. Усі види інновацій спрямовані на створення та розвиток унікальних властивостей	Пристосування продукції, системи виробництва та збуту до потреб споживача, через використання досвіду лідера

Конструкторсько-технологічні розробки сприяють зростанню прибутковості фірми, оскільки дають змогу:

- знижувати собівартість продукції за рахунок досконаліших МТР та їх використання, а також якісних виробничо-технологічних процесів;
- забезпечувати нарощування обсягів виробництва та продажу продукції, що має попит, на тих самих потужностях або на створюваних, продуктивніших;
- створювати нові умови для виробництва конкурентоспроможних, нових продуктів тощо.

Стратегія НДПКР пов'язана зі структурою фундаментальних і прикладних досліджень. Тут спостерігається тісний зв'язок між типом підприємства та наявним рівнем його розвитку, обраними загальними та продуктово-товарними стратегіями, стратегіями розвитку маркетингу та виробництва.

Спрямованість НДПКР залежить від зовнішніх та внутрішніх умов функціонування організації. Керівництво приймає рішення, виходячи з науково — технологічних та фінансово — економічних можливостей організації до проведення певних обсягів та напрямків НДПКР. Розвиток ринків промислової власності дозволяє обирати різні варіанти залучення результатів НДПКР з метою використання їх у виробничо-управлінські системи підприємств. Приклади залучення розробок, які можуть бути використані в організації, наведено в табл. 4.2.

НДПКР мають за мету розробку та впровадження інновацій різних типів (існує кілька десятків класифікацій). Наведемо класифікацію за К. Фріманом, який розрізняв інновації «за менеджерською поведінкою», яка дає змогу сформулювати стратегії.

Патентно-ліцензійна стратегія є важливою частиною стратегій НДПКР, оскільки дає змогу деякою мірою захистити себе від своїх конкурентів, оформлюючи патенти чи ліцензії. Водночас, продаж ліцензій і дозвіл користуватися «патентозахищеними конкурентними перевагами» сприяють зростанню доходів.

Таблиця 4.2 — Модифікації інноваційної стратегії

Тип стратегії	Основний зміст	Можливі результати
1	2	3
Традиційна	Підвищення якості існуючих продуктів на існуючій технологічній базі	Поступове відставання в техніко-технологічному, а потім і в економічному плані
Опортуністична	Орієнтація на продукт — лідер на ринку, що не потребує високих витрат на НДПКР	Можливий вигравш за рахунок монопольної присутності на ринку. Помилки в оцінці власних адаптаційних можливостей та ринку призводить до ризику швидко втратити свої переваги
Імітаційна	Закупки ліцензій з мінімальними витратами на власні НДПКР	Успіх можливий за умови високої спеціальної кваліфікації. У протилежному випадку — швидка втрата монопольних переваг.

Продовження табл. 4.2.

1	2	3
Оборонна	Не відставати від інших, не претендуючи на домінування	Використовується на невеликих підприємствах, нерідко — залежних від великих фірм
Наступальна	Бути першим на ринку за рахунок високого рівня інноваційного процесу, кваліфікованих кадрів, можливостей до розподілу ризику та інших конкурентних переваг	Ризики, пов'язані з будь-яким лідуванням, але і переваги від такої позиції на ринку основа «агресивної ініціативи»

4.5. Виробнича стратегія

Виробнича стратегія — це функціональна стратегія створення та розвитку висококонкурентного виробничого потенціалу підприємства та системи управління ним, що втілюється у вигляді виробничої підсистеми певного типу, призначеної для випуску конкурентоспроможних продуктів. Виробнича стратегія існує у вигляді довгострокової програми або плану.

Визначення та виконання виробничих стратегій пов'язано з швидкістю та масштабами реакцій, що їх потрібно здійснити підприємству, у відповідь на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Найважливіші параметри, що їх треба враховувати під час визначення виробничих стратегій, такі:

- обсяги продукції, виробництво яких необхідно забезпечити в певний період часу (тобто виробничі потужності та виробничий потенціал);
- розриви між наявними та потрібними характеристиками виробничих процесів для забезпечення випуску продукції згідно зі сформованим «портфелем»;
- масштаби виробничого потенціалу, рівень його гнучкості (інерційні характеристики);
- швидкість перетворень виробництва та адаптації необхідних інновацій (продуктів, матеріалів, технологій, форм і методів організації тощо) до реальних умов діяльності підприємства з метою забезпечення його існування в довгостроковій перспективі;
- досягнення певних рівнів витрат на виробництво та створення певного обсягу доданої вартості.

Виробничі стратегії формуються з урахуванням таких основних чинників (вони нерідко відіграють роль обмежень):

- обсяги капітальних вкладень, потрібних для здійснення перетворень у виробничому процесі;
- час, необхідний для своєчасного переходу до випуску нової продукції;
- оцінювання відносної споживчої вартості існуючої та нової продукції;
- цінові стратегії, сформовані для різних продуктово-товарних стратегій;
- техніко-організаційний рівень виробництва та рівень конкурентоспроможності виробничого потенціалу (у розрізі окремих ресурсів, їхніх структурних характеристик і цільової оцінки);
- інноваційна здатність управлінського персоналу;
- рівень впливу складових середовища прямого впливу (конкуренти, партнери, постачальники та ін.) на витратно-часові параметри виробничих стратегій.

Визначаючи виробничі стратегії, треба чітко знати, який саме об'єкт буде предметом стратегічних перетворень. Р. Фріш розрізняє чотири характеристики виробничих процесів, поданих у табл. 4.3.

Таблиця 4.3. — Характеристики процесів виробництва відносно системи «вхід — вихід»

Вихід кінцевого продукту	Введення чинників виробництва	
	одночасне	поступове
Одночасний	Сільське господарство: під час оранки та посівної використовують необхідні фактори. Вихід — під час збирання врожаю	Будівництво: згідно з технологією будівництва використовуються різні фактори (матеріали, обладнання тощо). Вихід — будинок певного призначення
Поступовий	Робототехнічна лінія: монтаж створює умови для виготовлення продукту. Вихід — продукція певного типу	Найпоширеніший тип виробництва, де поєднуються засоби коротко- та довгострокового використання

Класифікація дає змогу використовувати концепцію виробничого циклу: безперервного виробництва (на основі відповідної технології, наявності

спецобладнання для виготовлення високоефективної масової продукції з низькими витратами на виробництво) або дискретного (на основі першочергового урахування вимог до продукції з боку споживачів, що передбачає застосування універсального обладнання, унікальних технологій, одиничного типу виробництва, які забезпечують високу якість при необхідному рівні витрат); аналітичного виробничого процесу (розділення цілого, наприклад нафти, під час виготовлення кінцевого продукту) або синтетичного (складання з частин — цілого, наприклад, при виготовленні машин, обладнання, косметики).

Виробничі стратегії формуються на базі продуктово-товарних стратегій та стосуються прийняття рішень щодо:

- придбання або організації (побудови) нового виробництва;
- модернізації, реконструкції, технічного переобладнання діючих виробництв;
- удосконалення структури (співвідношення) основного, допоміжного та обслуговуючого виробництва, співвідношення між ними;
- налагодження ефективного співвідношення між об'єктом і суб'єктом управління.

Ступінь і темпи змін у виробництві залежать від прийнятого рівня та типу диверсифікації, темпів введення нових і відмови від інших напрямків діяльності (бізнесу) з виготовлення продуктів, тобто від вимог зовнішнього середовища. Для розробки стратегій щодо управління виробництвом може застосовуватись певне «дерево альтернативних рішень», де наведено інтервали, в яких містяться стратегічні орієнтири для цих стратегій.

Основні виробничі стратегії:

1. Використання існуючого виробничого потенціалу: виробництво товарів на діючому виробництві; модернізація виробництва; технічне переобладнання виробництва; реконструкція виробництва; коопераційні зв'язки щодо спільного використання потенціалу, зокрема передача частини замовлень субпідрядникам; зниження матеріало-, фондо-, трудо-, енергомісткості виробництва; ліквідація «вузьких» місць, зокрема лімітів ресурсів; використання виробничих потужностей; підвищення продуктивності та ефективності виробничого процесу.

2. Стратегії створення нового виробництва придбання нового виробництва; створення нового виробництва за рахунок нового використання існуючого виробничого потенціалу; створення нового структурного співвідношення між основним, допоміжним та обслуговуючим виробництвами тощо.

3. Стратегії змін у технологічному процесі: впровадження нових методів виготовлення продукції та технологій; зміни в технологічному рівні виробництва; використання нових матеріалів; підвищення рівня стандартизації тощо.

4. Стратегії відносно організації виробництва: тип системи (проектна, дрібносерійна, серійна, масова); спеціалізація виробництва; диверсифікація виробництва; конверсія виробництва; ритмічність виробництва; оптимізація розміщення виробничих процесів, ланок, обладнання тощо; система управління якістю виробництва; система управління виробничими витратами; впровадження АСУП тощо.

5. Стратегії впровадження оперативного-календарного планування тощо.

4.6. Стратегія фінансування

Стратегія «фінанси» (як функціональна стратегія) є основою для вибору альтернативи організації фінансової діяльності в організації (розвиток, підтримка або скорочення фінансової підсистеми), що зумовлені змістом, методами розробки та виконання фінансової ресурсної стратегії.

Стратегія фінансування як діяльність включає визначення цілей використання фінансових ресурсів і капіталу, методів фінансування, часових характеристик, важелів і прийомів управління рухом фінансових ресурсів та капіталу, визначення спеціального функціонального «стратегічного набору» (як структури специфічних фінансових стратегій), а також фінансове планування та розробку фінансових планів.

Розробка фінансової стратегії базується на таких принципах:

- балансування матеріальних і фінансових потоків;
- найефективніше фінансування розширення, підтримки та, в разі потреби, скорочення окремих підсистем та підприємства загалом;
- прогнозування альтернативних варіантів розвитку підприємства з точки зору фінансових характеристик його діяльності в різних умовах;
- фінансового контролю та аналізу діяльності підприємства.

Стратегія розробляється для динамічної системи, що постійно змінюється, й тому потрібно відслідковувати рух усіх складових процесу фінансування.

З метою впорядкування економічної діяльності підприємства організуються взаємопов'язані підрозділи різного типу, які спільно формують міжфункціональну підсистему, де чільне місце посідає фінансова підсистема.

Фінанси як функціональна підсистема підприємства є в певний спосіб організованою діяльністю, що забезпечує підприємство фінансовими ресурсами, потрібними для досягнення встановлених параметрів розвитку. Фінансова стратегія визначає найкращу спрямованість фінансової діяльності, націлює на економію всіх видів витрат, на мобілізацію капіталу для підтримки виробничих, дослідницьких, маркетингових та інших стратегій, на максимальне підвищення вартості підприємства.

Розробка обґрунтованої фінансової стратегії є основою для забезпечення життєздатності підприємства у довгостроковій перспективі. Найважливіша її частина — прийняття рішення про доцільну для підприємства структуру капіталу. Це стосується, насамперед, співвідношення між капіталом — основним і оборотним, власним і залученим; управління активами дає змогу підвищувати прибутковість за рахунок більш швидкої оборотності капіталу. Значну роль при цьому відіграє структура майна підприємства.

Також важливим компонентом фінансової стратегії є стратегія щодо боргів. Кожна фірма інколи змушена позичати гроші на більш чи менш тривалий термін. Треба чітко усвідомлювати де, на який час, у яких обсягах, під який відсоток та на яких умовах підприємство має змогу та планує взяти гроші в борг. Обсяги та форма боргів — один із показників сталості підприємства.

Основні фінансові стратегії:

1. Стратегії кредитування: організація отримання, регулювання та контроль короткострокових кредитів (кредитні лінії; кредитні банківські білети; рахунки, отримані в результаті факторингових операцій тощо); довгострокових кредитів (забезпечені, зокрема іпотечні позики на термін від трьох до п'яти років; облігації або позикові зобов'язання; комерційні папери тощо).

2. Стратегія розміщення акцій: система прийняття рішень про емісію акцій, організація часткового розміщення; обґрунтування пропозиції для відкритого продажу; в тому числі — акції прості та привілейовані (співвідношення) тощо.

3. Стратегії рефінансування: організація довгострокового рефінансування; короткострокового рефінансування; придбання власних акцій; ліквідація боргів за рахунок продажу акцій; управління грошовими потоками тощо.

4. Стратегії використання дивідендів: організація процесу сплати дивідендів; сплата підвищених дивідендів; сплата знижених дивідендів; призупинення сплати дивідендів тощо.

5. Стратегії розвитку / скорочення фінансової підсистеми підприємства. Зміст цієї стратегії визначається на основі попередніх стратегічних рішень, а також відповідно до стратегії «Розвитку загального управління організацією».

Фінансова функціональна стратегія розробляється у формі програми фінансування розвитку та конкретизуються у фінансовому плані (бюджеті) організації з урахуванням необхідних змін у структурі капіталу та фондів для досягнення розроблених стратегій зростання та підвищення конкурентних переваг підприємства.

1. Загальна фінансова стратегія.

1.1. Управління готівкою та ринковими цінними паперами (для акціонерних товариств).

1.2. Управління товарно-матеріальними запасами.

1.3. Стратегія кредитування.

1.4. Дивідендна стратегія.

1.5. Інвестиційна стратегія.

1.6. Стратегія фінансового оздоровлення (для підприємств, що знаходяться у стані кризи).

2. Фінансові прогнози щодо капіталовкладень, інших надходжень та виплат.

2.1. Проект фінансового балансу.

2.2. Фінансовий план зовнішнього фінансування.

3. Механізм аналізу та контролю фінансового стану підприємства у процесі здійснення програми.

Інструментом реалізації фінансових стратегій є поточні бюджети, які відбивають стосунки з фінансовими, кредитними, страховими організаціями, фінансовим ринком узагалі, а також з окремими структурними підрозділами і особами всередині фірми.

4.7. Стратегії управління іншими функціональними стратегіями

4.7.1. Стратегії управління персоналом

Трудові ресурси потребують створення відповідної системи управління ними, тобто визначення системи планування, організації, керівництва, контролю.

Стратегія управління персоналом — це тип забезпечувальної стратегії, яка спрямована на керований розвиток та вдосконалення кадрового потенціалу підприємства, накопичення людського капіталу; існує у вигляді довгострокової стратегічної програми (плану), сформованої з метою створення однієї з головних конкурентних переваг.

Цілі персонал-стратегій (як функціональної підсистеми підприємства) ринково-орієнтованої організації можуть бути загально визначені таким чином:

- визначення місця й ролі підсистеми управління персоналом як невід'ємної частини загальної системи управління, яка має забезпечувати підприємство кваліфікованими кадрами в необхідній кількості;
- формування кадрової політики, персонал-стратегії, окремих «кар'єрних стратегій», які мають враховувати природу «людського ресурсу», що розвивається, змінюється не лише професійно, а й у стилі життя та праці, впливаючи на розвиток усього підприємства;
- формування системи підготовки фахівців, орієнтованих на специфіку діяльності та напрямки розвитку підприємства;
- управління персоналом як поєднання стратегічної та поточної діяльності, індивідуального та колективного впливу, комплексного розв'язання проблем оплати та дисципліни праці, захисту, безпеки та гігієни праці тощо;
- формування ефективних комунікацій, що базуються на позитивних стосунках як усередині підприємства, так і за його межами;
- дотримання чинного законодавства щодо регулювання трудових відносин;
- оформлення необхідних документів, що відбивають найом, просування, звільнення кадрів, згідно з вимогами державної звітності;
- формування системи планів і програм розвитку персоналу підприємства, що сприяє успішному розв'язанню поточних проблем.

Стратегії управління персоналом:

1. Добір і навчання: добір і переміщення персоналу всередині підприємства; добір і заміна; балансування просування співробітників із загальними та функціональними стратегіями; організація процесу навчання; організація аналітичних центрів добору та розвитку персоналу тощо
2. Стратегія винагороди та мотивації: балансування винагороди та прибутків із загальними та забезпечуючими стратегіями; використання системи оцінки «робочого внеску» в результати; система участі у прибутках; впровадження нематеріальних важелів мотивації тощо.
3. Стратегії формування трудових відносин: участь персоналу в управлінні підприємством; стосунки із профспілками; адаптація до системи державного регулювання трудових відносин тощо.

4. Стратегія управління персоналом: процес добору, найму, навчання, перекваліфікації; використання та стимулювання працівників, які відповідали б потребам, що зумовлені майбутніми та організаційними змінами.

5. Стратегія розвитку (скорочення) підсистеми управління персоналом.

4.7.2. Стратегія матеріально-технічного забезпечення

Виокремлення підфункції матеріально-технічного забезпечення у самостійну та створення відповідної підсистеми дає змогу розв'язувати такі проблеми:

- удосконалення процесів управління процесами матеріально-технічного забезпечення;
- створення ефективного механізму управління запасами;
- налагодження ефективної системи зв'язків з наявними та потенційно можливими постачальниками окремих видів ресурсів;
- створення механізму стимулювання раціонального використання, заміни окремих ресурсів і комплексного використання вторинних ресурсів.

Стратегія матеріально-технічного забезпечення (як функціональна стратегія) — це тип забезпечувальної стратегії, яка спрямована на керований розвиток і вдосконалення ресурсного потенціалу підприємства (кількісного та якісного нагромадження виробничого потенціалу); існує у вигляді довгострокової стратегічної програми (або плану з виокремленням підрозділів, які стосуються управління окремими ресурсними стратегіями щодо МТР), сформованої з метою створення конкурентоспроможної виробничо-управлінської системи.

Стратегії матеріально-технічного забезпечення та постачання:

1. Залучення нових внутрішніх джерел задоволення потреб у МТР;
2. Використання нових зовнішніх джерел;
3. Заміна матеріалів або постачальників;
4. Впровадження прогресивних норм витрат ресурсів;
5. Організація централізованого постачання;
6. Організація децентралізованого постачання.
7. Розвиток / скорочення підсистеми МТП.
8. Впровадження елементів або логістики в цілому тощо.

Сучасною тенденцією розвитку системи матеріально-технічного постачання є впровадження принципів логістики у діяльність підприємств. Наукові дослідження щодо можливостей втілення у виробництво ідеї інтеграції постачально-виробничої-розподільчої системи довели ефективність цієї господарської практики, що отримала назву «логістики». В залежності від

обраного «вузького» або «широкого» підходу до побудови логістичної підсистеми, до неї включаються всі елементи, які здійснюють постачання товарів від постачальника до споживача, або окрім названих елементів — ще й операції з аналізу ринку постачальників (ЗСП), споживачів (СЗГ), координацію попиту та пропозиції на ринках, а також збалансування інтересів учасників процесу товарообігу.

Стратегії розвитку МТП відбиті у відповідних планах, які мають такі розділи:

1. Заходи щодо підвищення точності визначення потреб у ресурсах різних типів; розробка планів постачання.
2. Забезпечення збалансованості між потребами в ресурсах і характеристиками продукції та виробничого потенціалу (зокрема, за рахунок впровадження цільового підходу до їх оцінювання).
3. Розробка та впровадження нормативної бази для планування та використання ресурсів.
4. Формування запасів (зокрема, страхових) та управління ними.
5. Прискорення оборотності оборотних фондів.
6. Удосконалення системи постачання, організації підсистеми та її взаємозв'язку з іншими функціями управління.
7. Забезпечення контролю за виконанням програми розвитку матеріально-технічного забезпечення та планів поставок.

Тема 5 Когнітивність як передумова стратегічного розвитку підприємства

- 5.1. Сутність поняття "розвиток".
- 5.2. Необхідність розробки стратегії розвитку.
- 5.3. Характеристика процесу ділового розвитку.
- 5.4. Чинники, що сприяють та перешкоджають роботі по розвитку підприємства.
- 5.5. Стратегії розвитку різних підприємств в умовах змінності оточення.

5.1 Суть поняття «розвиток»

Розвиток - сукупність змін, які ведуть до появи нової якості і зміцнення життєвості системи, її здатність чинити опір руйнівним силам зовнішнього середовища».

Розвиток економіко-виробничих систем представляє собою процес переходу економіко-виробничої системи у новий, більш якісний стан шляхом нагромадження кількісного потенціалу, зміни й ускладнення структури і складу, наслідком чого є підвищення її здатності чинити опір руйнівному впливу зовнішнього середовища та ефективність функціонування .

В менеджменті отримали поширення поняття «сталий розвиток підприємства», «керований розвиток підприємства», «організаційний розвиток».

Сталий розвитком підприємства обумовлений впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища та такий, що характеризується збільшенням його потенціалу, попиту на продукції, масштабу діяльності, можливістю забезпечити безперервний процес виробництва та зберігати платоспроможність протягом тривалого періоду часу.

Під керованим розвитком підприємства пропонується розуміти виділену в складі підприємства систему, в якій об'єднані процеси реструктуризації та реінжинірингу, інноваційні та інвестиційні процеси, що ведуть до кількісних та якісних змін у всіх функціональних галузях підприємства, а також контури управління на основі зворотних зв'язків, де вирішуються завдання стратегічного й тактичного управління, а також запускаються механізми самоорганізації оперативного управління розвитком. Достатньо поширеним слід визнати поняття організаційного розвитку, концепція якого виникла ще в 60-і роки ХХ століття. Ф.І. Хміль дає поняття організаційного розвитку, трактуючи його як «довготермінову роботу в організації щодо удосконалення процесів вирішення проблем і оновлення» та пов'язуючи із проведенням змін в організації .

Під організаційним розвитком розуміється процес формування, накопичення та використання стратегічних здатностей з метою забезпечення зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції підприємства на ринках праці, капіталу та товарів відповідно до інтересів різних груп суб'єктів ринку.

Розвиток не є синонімічним зростанню, оскільки розвиток пов'язаний не тільки із кількісними змінами в діяльності підприємства як зростання, а більшою мірою є пов'язаним із якісними змінами. Саме отримання нових якостей та компетенцій є ознакою розвитку організації. Результатом організаційного розвитку є збільшення потенціалу організації з позиції формування нових здібностей.

Основними стадіями розвитку організації є: розвиток, що базується на творчості; розвиток, що базується на керівництві; розвиток, що базується на

делегуванні; розвиток, що базується на координації, та розвиток, що базується на співпраці.

У процесі переходу між зазначеними стадіями розвитку компанія повинна подолати кризу лідерства, кризу автономії, кризу контролю, кризу кордонів, кризу довіри. Зазначені стадії розвитку організації формують логічно завершений цикл розвитку, який повторюється. Теорія організаційного розвитку, запропонована Л. Грейнером стверджує, що всі зміни в організації є запрограмованими. Спочатку організаційні зміни обумовлені вибором стратегічного напрямку. Далі відбувається конкретизація функцій і структури управління підприємства, а згодом – децентралізація. Наступним кроком є необхідність розвитку внутрішньо-організаційної кооперації та координації діяльності.

Класифікацію розвитку на рівні підприємства за такими ознаками:

1. За масштабом змін у соціально-економічній системі підприємства: загально-корпоративний; внутрішньо-корпоративний (локальний) розвиток.
2. За якістю змін у соціально-економічній системі підприємства: прогресивний; регресивний розвиток.
3. Залежно від об'єкту змін у соціально-економічній системі підприємства: організаційний; техніко-технологічний; соціальний; економічний розвиток.
4. Залежно від характеру змін: спрямований; циклічний; спіральний розвиток.
5. Залежно від типу тренду: лінійний; нелінійний розвиток.
6. Залежно від динаміки змін у соціально-економічній системі підприємства: рівномірний розвиток (еволюційний); нерівномірний розвиток (революційний).
7. За природою ключового критерію: абсолютний; відносний розвиток.
8. Залежно від рівня невизначеності процесів: прогнозований (достовірний); випадковий розвиток.
9. Залежно від основи змін у соціально-економічній системі підприємства: екстенсивний (кількісний); інтенсивний (якісний) розвиток.
10. Залежно від можливості управління змінами: керований; спонтанний розвиток.
11. Залежно від корпоративної стратегії: адаптивний; реактивний; випереджаючий (превентивний) розвиток.
12. Залежно від складності змін у соціально-економічній системі підприємства: елементний; інтегральний; системний розвиток.

13. Залежно від мети змін: простий; розширений розвиток.

5.2 Необхідність розробки стратегії розвитку

Кожна функція управління може мати власні цілі та стратегії розвитку: НДПКР, маркетинг, фінанси, управління виробництвом тощо. З іншого боку, існування кожної з функцій зумовлене існуванням підприємства, оскільки є лише його частинами й мають сприяти його розвитку загалом. Недалекоглядним є підхід, коли будь-яка частина підприємства (виробнича чи управлінська) розвивається без урахування пріоритетів, які визначають, що саме насправді є найкращим для всього підприємства. Тому незалежно від того, розроблено чи ні, наприклад, самостійну стратегію маркетингу чи вдосконалення системи планування, узгодження цих стратегій відбувається через визначення, сприяють чи ні розроблені функціональні заходи досягненню системних пріоритетів. А це можливо тоді, коли існує стратегія розвитку загального управління підприємства.

Стратегії розвитку загального управління стосуються таких напрямків:

- розвиток і перебудова загальної структури управління підприємством, окремими виробництвами, цехами та іншими ланками;
- вдосконалення системи взаємозв'язків організації із зовнішнім та внутрішнім середовищем;
- вдосконалення системи роботи з керівними кадрами;
- розвиток технології процесів управління ;
- вдосконалення внутрішніх нормативних документів, що регулюють діяльність організації тощо.

Українські підприємці, які створили процвітаючі фірми, зазначають, що основною проблемою є «недосконалість організації бізнес-процесів», що пояснюється неефективним управлінням. Потрібно створити систему управління, адекватну потребам зовнішнього та внутрішнього середовища, бо стара система управління діяла в умовах домінування централізовано-планової економіки. В обох випадках стратегія є інструментом перебудови та вдосконалення управлінських процесів на підприємствах, дає змогу створити нову організацію, що матиме довгострокову перспективу існування та розвитку.

Вихідними даними для розробки стратегії розвитку загального управління є:

- загальні цілі, стратегії та критерії розвитку підприємства, конкретизовані для кожної з підсистем управління;

- стратегії раціоналізації підсистем управління по окремих функціях (маркетингу, НДПКР, виробництва, персоналу тощо);
- аналітичні матеріали для дослідження системи управління, організаційного діагнозу, техніко-економічні розрахунки щодо різних напрямків і можливостей розвитку організаційної системи;
- результати наукових досліджень, вітчизняний та зарубіжний передовий досвід побудови систем управління підприємств, що працюють ефективно;
- законодавчі документи, норми та нормативи для побудови системи управління підприємств різного типу.

5.3 Характеристика процесу ділового розвитку

Діловий розвиток фірми визначає якість ведення бізнесу, підвищення рівня знань про нього. Перевага над конкурентами досягається не стільки за рахунок вкладання у справу фінансових та матеріальних ресурсів, скільки через розуміння того, на що можна витратити кошти з максимальною ефективністю. Цим напрямом розвитку є реалізація бізнес-ідей.

Таким чином, діловий розвиток фірми — це напрям підприємницької діяльності з виявлення можливостей бізнесу, формування бізнес-ідей, обґрунтування умов та кроків щодо впровадження бізнес-ідей та безпосереднього їх втілення у практичну діяльність фірми. Діловий розвиток фірми реалізує творчу складову бізнесу, без якої сподівання на отримання підприємницького успіху є практично марні. Тільки створюючи щось нове, відмінне від того, що пропонується іншими суб'єктами підприємницької діяльності, можна досягти конкурентних переваг. А це, у свою чергу, є основою для прибуткової діяльності.

На залежність підприємницького успіху від ступеня реалізації творчої складової бізнесу вказується як вченими, так і самими підприємцями. Тому реалізація ділового розвитку є найважливішим елементом у прагненні досягти позитивного результату власної справи.

Бізнес передусім — це творча діяльність зі значним впливом на неї елементів змагання. Тобто велике значення має не тільки пошук найбільш раціональних шляхів реалізації можливостей, а й своєчасність цих дій, випередження в цьому плані багатьох існуючих та потенційних конкурентів.

Творчість у бізнесі — це створення нових за задумом засобів ведення справи, які спрямовані на укріплення ринкових позицій фірми.

Центральним елементом ділового розвитку фірми є бізнес-ідея. Схематично її наведено на рис. 5.1.

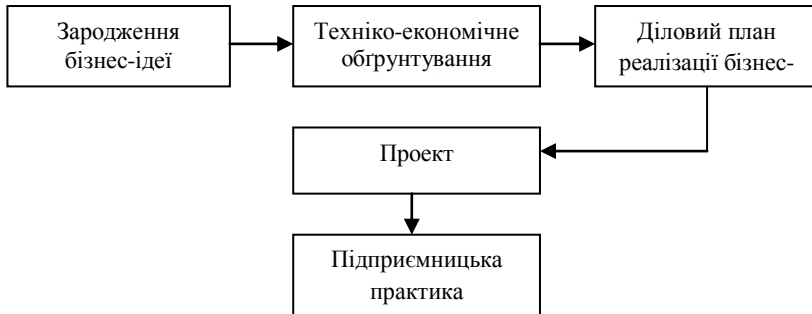


Рис. 5.1 - Процес ділового розвитку

Для з'ясування принципової можливості та доцільності подальшого розвитку ідеї необхідно провести її первісне техніко-економічне обґрунтування.

На цьому етапі вирішуються такі завдання:

- досліджується принципова доцільність реалізації бізнес-ідеї з погляду наявності реальних ринкових потреб в її результаті;
- досліджується принципова можливість реалізації бізнес-ідеї з погляду можливостей фірми;
- досліджується відповідність бізнес-ідеї стратегічним намірам фірми;
- розраховуються можливі результати від реалізації бізнес-ідеї (потреба в інвестиціях, додатковий прибуток, термін окупності тощо);
- приймається рішення з подальшої розробки бізнес-ідеї.

Крім визначених варіантів рішення за даними техніко-економічного обґрунтування, тобто щодо подальшої розробки чи відхилення, можливі й проміжні рішення.

Найбільш поширеною серед них є подальше доопрацювання з метою зняття не-визначеностей та відкладення у запас, доки ідея не "дозріє", або до очікування свого часу. Тому при проведенні первісного техніко-економічного обґрунтування зацікавленість персоналу ідеєю та бажання реалізувати її значать набагато більше, ніж кількісні показники прибутковості, окупності, ефективності і т. п.

Під час обґрунтування доцільності проведення подальшої розробки бізнес-ідеї не слід цілком покладатися тільки на відомі формалізовані методи

оцінювання ефективності. В умовах високої невизначеності вони не дуже надійні. Значно важливішим є захоплення ідеєю, її змістом, новизною, унікальністю. Якщо ідея "красива", її подальша доля набагато перспективніша, ніж стандартні кроки вирішення тієї чи іншої проблеми.

Якщо бізнес-ідея визнається прийнятною для впровадження, наступним етапом її життєвого циклу є складання ділового плану, чи бізнес-плану, як його прийнято називати у підприємницькій практиці. Діловий план являє собою своєрідну модель майбутнього бізнесу. При його розробці враховуються всі можливі витрати на реалізацію бізнес-ідеї, перевіряються майбутні схеми виробничо-комерційної діяльності, обґрунтовуються можливі схеми фінансування процесів створення нововведення тощо.

План, який приймається до виконання, стає проектом. Частіше за все реалізація ділового плану потребує зовнішнього фінансування. У цьому разі на вимогу інвесторів необхідно доводити наявність інтересу для них за умови участі у проекті. Це завдання вирішує проектний аналіз, який є перехідним етапом між діловим планом та власне проектом.

Проектна стадія розвитку бізнес-ідеї складається з процесів безпосередньої реалізації положень ділового плану. Ці дії потребують спеціальних навичок та організації. Особливості реалізації проекту, а також важливість цієї стадії життєвого циклу привели до формування окремого напрямку в менеджменті, який, відповідно, отримав назву проектний менеджмент.

Основним завданням проектного менеджменту є впровадження у практику роботи бізнес-ідеї у визначені терміни, не перевищуючи запланованих витрат.

Після виконання всіх необхідних процедур, які передбачені проектом, та досягнення мети бізнес-ідея вичерпує себе. Вона стає частиною підприємницької практики, а власник проекту отримує у винагороду за свої зусилля та творчі здобутки додатковий прибуток від реалізації проекту.

5.4. Чинники, що сприяють та перешкоджають роботі по розвитку підприємства

Чинники впливу розвитку підприємства поділяються на дві основні групи: зовнішні та внутрішні. При цьому серед чинників зовнішнього середовища виділяють фактори прямої дії та фактори непрямої дії.

Чинники прямої дії безпосередньо впливають на підприємство і відчувають на собі вплив його діяльності. До цих чинників слід віднести постачальників, трудові ресурси, закони й установи державного регулювання, споживачів і конкурентів.

Чинники непрямої дії прямо не пов'язані з підприємством, однак вони створюють сприятливе або несприятливе оточення для його господарської діяльності, можуть впливати на довготермінові рішення. Оскільки можливих чинників макросередовища багато, доцільно буде розглянути чотири основних напрями, аналіз яких називається PEST – аналіз (від слів political-legal – політико-правові, economic – економічні, sociocultural – соціокультурні, technological forces – технологічні фактори) (табл. 5.1).

Таблиця 5.1 – Стратегічні напрями PEST – аналіз

<p>Політичні чинники:</p> <ul style="list-style-type: none"> • урядова стабільність; • податкова політика і законодавство в цій сфері; • антимонопольне законодавство; • закони з охорони зовнішнього середовища; • регулювання зайнятості населення; • зовнішньоекономічне законодавство; • позиція держави відносно іноземного капіталу; • профспілки та інші групи тиску (політичного, економічного тощо). 	<p>Економічні чинники:</p> <ul style="list-style-type: none"> • тенденції валового національного продукту; • стадія ділового циклу; • відсоткова ставка і курс національної валюти; • кількість грошей в обігу; • рівень інфляції; • рівень безробіття; • контроль над цінами і заробітною платою; • ціни на енергоресурси; • інвестиційна політика.
<p>Соціокультурні чинники:</p> <ul style="list-style-type: none"> • демографічна структура населення; • стиль життя, звичаї і звички; • соціальна мобільність населення; • активність споживачів 	<p>Технологічні чинники:</p> <ul style="list-style-type: none"> • затрати на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи із різних джерел; • захист інтелектуальної власності; • державна політика в області НТП; • нові продукти (швидкість оновлення, джерела ідей).

Аналіз зовнішнього середовища допомагає контролювати зовнішні відносно підприємства чинники, отримувати такі важливі результати, як: час для розробки системи раннього попередження на випадок можливих загроз, час для

прогнозування можливостей, час для складання плану на випадок непередбачених обставин і час на розроблення стратегій.

Для цього необхідно визначити, де є підприємство, де воно має бути в майбутньому і що для цього потрібно зробити керівництву.

Основними характерними рисами зовнішнього середовища є:

1. Взаємозв'язок факторів – це рівень сили, з якою зміна одного чинника впливає на інші.
2. Складність, під якою розуміють значну кількість факторів, на які підприємство повинно реагувати, а також рівень варіативності кожного чинника.
3. Динамічність – швидкість, з якою відбуваються зміни в зовнішньому середовищі.
4. Невизначеність – відносна кількість інформації про середовище і впевненість у її точності.
5. Багато варіантів розвитку середовища – важко спрогнозувати дію чинників у стратегічному періоді.

Внутрішнім середовищем підприємства є чинники, що визначають його внутрішній стан, сильні і слабкі сторони. Такі фактори формують довготермінову прибутковість або збитковість підприємства і перебувають під безпосереднім контролем керівників, власників та персоналу.

До них відносять: виробничий потенціал підприємства, кадрово-управлінський потенціал, конкурентоспроможність продукції і конкурентний потенціал, організацію маркетингу і збуту, фінансовий стан, ефективність виробництва, стратегію, місію, організаційну структуру та культуру, організацію виробництва і праці, мотиваційні механізми, екологічність виробництва, соціальну ефективність, імідж підприємства тощо.

5.4. Стратегії розвитку різних підприємств в умовах змінності оточення

Для забезпечення стратегічного розвитку організація має діяти як єдиний стратегічно орієнтований механізм. У цих умовах не може існувати жодного елементу, який би залишався поза стратегічного впливу. Однак, жорстке функціональне розділення сфер діяльності часто заважає досягненню загальних цілей розвитку. Водночас, розвиток інформаційних технологій створює можливості подолання «функціональних меж», що виникли на певному етапі розвитку менеджменту, як результат розподілу праці для прискорення акумулювання та обробки однотипної інформації для прийняття «типових» рішень. Зараз конкурентні переваги в діяльності організацій формуються у

міжфункціональних сферах, що дозволяє стверджувати: стратегічний розвиток підприємств та забезпечення їх діяльності у довгостроковій перспективі пов'язані із поступовою відмовою від жорсткої спеціалізації в управлінні, набуттям універсальних якостей створюваними підсистемами, які будуть здатними приймати стратегічні рішення.

Основні та забезпечувальні стратегії в «стратегічному наборі» підприємства можуть існувати та взаємодіяти між собою досить тривалий час, що сприяє їх взаємопроникненню. Крім того кожне підприємство має орієнтири в своїй діяльності, яких можна досягти лише зусиллями всього підприємства. Як правило, існують комплексні цілі, потрібні для всіх підприємств, щоб їх досягти розроблюють певні комбінації стратегій, які називають комплексними стратегіями.

До них можна віднести такі стратегії:

- створення позитивного іміджу організації;
- підвищення якості та конкурентоспроможності продукції;
- розвиток (підтримка) конкурентних переваг організації;
- забезпечення безпеки та збереження комерційної таємниці;
- підвищення продуктивності;
- економічного розвитку;
- соціального розвитку;
- розвиток загального управління (зокрема, реструктуризація);
- охорона навколишнього середовища тощо.

До комплексних стратегій слід віднести також і стратегію глобалізації. Глобалізація розглядається в різних аспектах, але тут ми наголошуємо на трьох основних підходах до її визначення:

- процес зближення споживчих переваг та універсалізація асортименту продукції на світових ринках, що призводить до процесу витіснення продукції місцевого виробництва всесвітніми товарами;
- процес прийняття рішень про освоєння ринків, незалежно від кордонів, національної приналежності споживачів або місцезнаходження філій та виробництв з урахуванням глобальних категорій споживачів, новітніх технологій, поставок, витрат, стратегічних союзів та міжнародної конкуренції;
- здатність виконувати трансакції у міжнародному масштабі цілодобово.

Існування «стратегічних наборів», підприємства в цілому, окремих наскрізних за типом і змістом «стратегічних наборів» комплексних стратегій,

зумовлено різними умовами існування підприємства. Зміни у «стратегічному наборі» потребують певних «опор», які вносять впорядкованість у періоди хаосу після зміни «стратегічних наборів», які вичерпали свій потенціал. До таких «опор» можна віднести також комплексні стратегії. Підприємство саме вирішує, розробляти чи ні відповідні комплексні стратегії та комплексні програми для їх виконання.

Стратегії загального управління та інформаційного забезпечення процесів управління:

1. Стратегії формування та вдосконалення системи управління: розподіл праці та створення спеціалізованих підрозділів; універсализація діяльності управлінських ланок; централізація системи управління; децентралізація системи управління; підвищення ефективності роботи системи управління; забезпечення гнучкості організаційних структур за рахунок впровадження підприємницьких ланок.

2. Стратегії технічного забезпечення системи управління: розширення можливостей центрального процесора; придбання нового центрального процесора; розширення існуючих розподільчих мікропроцесорів; придбання нових процесорів і мереж; використання централізованого допоміжного програмного забезпечення; використання децентралізованого допоміжного програмного забезпечення.

3. Стратегія балансування «стратегічного набору» через інформаційну систему: створення та експлуатація системи спостереження за ситуацією в зовнішньому та внутрішньому середовищі; автоматизація рутинної діяльності підприємства; впровадження системи підтримки управлінських рішень; створення інформаційних систем для поліпшення обслуговування замовників; створення нових варіантів інформаційних систем «на продаж» тощо.

4. Стратегія створення розвитку підсистеми організаційного аналізу (аудиту) та проектування.

5. Стратегія створення / розвитку підсистеми стратегічного планування.

Загальна структура плану (програми) розвитку системи загального управління підприємства. Структура та тип документа, в якому відображено відповідні стратегії, залежить від особливостей зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Але в будь-якій програмі чи плані такого типу мають бути такі розділи:

1. Удосконалення системи управління:

- 1.1. розробка системи стратегічного планування;
- 1.2. обґрунтування функціональних та комплексних стратегій та відповідні зміни в організаційних структурах управління, в тому числі підсистеми організаційного аналізу та проектування;
- 1.3. скорочення управлінського циклу за рахунок впровадження більш досконалих технологій управління;
- 1.4. застосування стратегічно орієнтованих процесів контролю та координації діяльності.

2. Розвиток інформаційної системи підприємства.

Стратегія розвитку інформаційної системи — самостійний (або підпорядкований іншим) план розвитку організації із застосуванням інформаційних технологій, необхідних для управління, планування та контролю діяльності підприємства: впровадження сучасних інформаційних технологій; створення банків даних і знань для системи підтримки управлінських рішень.

3. Підвищення організаційно-технічного рівня діяльності окремих ланок управління та виконавців:

- 3.1. балансування діяльності окремих підсистем;
- 3.2. впровадження системи вдосконалення організації та умов праці;
- 3.3. підвищення якості рішень, що приймаються тощо.

Стратегії розвитку загального управління залежать від того, яку саме концепцію обирає керівництво підприємства. Останнім часом найперспективнішою вважається концепція організаційного розвитку, яка на практиці довела свою ефективність.

Тема 6. Загальні основи управління стратегічними змінами

- 6.1. Система стратегічних змін.
- 6.2. Ключові стратегічні зміни.
- 6.3. Органічність стратегічних змін.

6.1. Система стратегічних змін

Процес визначення рівня та послідовності стратегічних змін охоплює такі види діяльності:

- визначення напрямку розвитку організації;
- формулювання загальних стратегій;
- аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища організації;

- визначення потреб головних стейкхолдерів;
- визначення головних питань, які потрібно врегулювати;
- розроблення стратегій стосовно кожного з питань;
- перегляд стратегічного плану та порядок його ухвалення;
- планування впровадження стратегій;
- прийняття засадничих рішень;
- дії згідно з планом;
- постійний моніторинг та оцінка результатів.

Послідовність стратегічних змін — це процес, який однаковою мірою стосується як стратегічного управління, так і стратегічного планування. Він ґрунтується на значній кількості досліджень та практичного досвіду і призначений спеціально для державних та неприбуткових організацій.

Десять кроків, з яких складається процес стратегічних змін, це:

1. Ініціювання й узгодження процес стратегічного планування.
2. Визначення офіційного повноваження і обов'язків організації.
3. Визначення місії та цінності організації.
4. Проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище організації, щоб виявити її переваги, вади, можливості й загрози.
5. Визначення стратегічної проблеми, яка стоїть перед організацією.
6. Розробка стратегії, щоб урегулювати ці проблеми.
7. Перегляд та затвердження стратегічного плану або планів.
8. Визначення ефективного стратегічного бачення організації.
9. Розробка ефективного процесу впровадження плану.
10. Наново оцінити стратегії й процес стратегічного планування.

Ці десять кроків повинні привести до дій, результатів та оцінки. Варто наголосити, що дії, результати та оцінки мають з'являтися на кожному кроці процесу. Інакше кажучи, впровадження й оцінка не повинні чекати "кінця" процесу, а натомість постійно бути його невід'ємною частиною.

Крок 1: Ініціювання й узгодження процесу стратегічного планування

Мета першого кроку — досягнути згоди між керівниками всередині організації (і, можливо, ззовні) про загальний порядок процесу стратегічного планування і його основні етапи. Щоб стратегічне планування було успішним, треба заручитися підтримкою та розумінням керівників організації. Впливових осіб поза меж організації варто залучати, коли мова йде про державні програми, у реалізації яких братиме участь багато зацікавлених сторін та організацій.

Крок 2: Визначення офіційних повноважень та обов'язків організації. Формальні й неформальні обов'язки організації складаються з різноманітних функцій, які на неї покладають. Насправді, викликає подив те, як мало організацій знає точно, до чого вони формально зобов'язані (і до чого не зобов'язані).

Крок 3: Визначення місії та цінностей організації.

Крок 4: Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації.

Крок 5: Визначення стратегічних проблем, які стоять перед організацією. Стратегічні проблеми - це засади чи питання або серйозні труднощі, які впливають на повноваження й обов'язки організації, її місію та цінності, продукт діяльності, рівень послуг, клієнтів, користувачів, платників, витрати, фінансування, організаційну структуру та управління.

На цьому кроці стає очевидним ітеративний характер процесу стратегічного планування — коли його учасники помічають, що інформація, яку обговорювали в попередніх кроках, знову виходить на передній план — тепер як частина стратегічної проблеми.

Визначення стратегічної проблеми має складатися з трьох елементів. По-перше, проблему треба стисло описати, бажано одним абзацом. Проблема має спроможна дати конструктивну відповідь. Якщо організація нічого не може зробити для розв'язання конкретної проблеми, то найкраще не трактувати таку проблему як стратегічну для цієї організації. Ресурси організацій і так досить обмежені, щоби витратити їх на проблеми, які конкретна організація неспроможна врегулювати.

По-друге, треба перелічити чинники, завдяки яким конкретна проблема має стратегічне значення. Зокрема, якщо враховувати офіційні обов'язки організації, її місію, цінності, внутрішні переваги, вади та зовнішні можливості й загрози.

Перелік цих чинників знадобиться у наступному кроці - в розробленні стратегій. Будь-яка ефективна стратегія передбачає використання переваг та сприятливих можливостей і подолання недоліків та загроз. Отже, визначення стратегічних проблем організації має дуже велике значення, бо це великою мірою допомагає знайти шляхи розв'язання цих проблем.

Є такі види стратегічних проблем:

- проблеми, які не вимагають від організації негайних дій, але їх потрібно постійно тримати під контролем;

- проблеми, які щойно з'являються на горизонті й вимагатимуть деяких дій у
- недалекому майбутньому. Більшість таких проблем можна врегулювати у межах нормального циклу стратегічного планування організації;
- проблеми, які вимагають негайного реагування, та не можуть розглядатися в рутинному порядку.

Крок 6: Формулювання стратегій та планів для врегулювання стратегічних проблем.

Крок 7: Перегляд і ухвалення стратегій та плану. Коли планувальна група розробить стратегії, то їй, можливо, доведеться спершу затвердити їх офіційно і лише тоді переходити до впровадження. Те саме стосується формального стратегічного плану. Коли стратегії та плани розробляють для однієї організації, та ще й невеликої, то цей крок можна об'єднати з кроком 6. Але коли планування здійснюється для громади або мережі організацій, то ухвалення стратегій та планів, очевидно, слід розглядати як окремий крок. Координаційний комітет зі стратегічного планування має затвердити готові стратегії та план. Інші групи й організації, які братимуть участь у впровадженні плану теж повинні підписатися під цими стратегіями або планом, чи принаймні його частинами, щоб впровадження відбувалося гладко й ефективно.

Крок 8: Визначення ефективного стратегічного бачення організації. На цьому кроці організація описує те, як вона має виглядати, коли успішно впровадить свої стратегії та повністю розгорне свій потенціал. Такий опис — "бачення успіху" організації. Небагато організацій мають такий опис, хоч його важливість вже давно визнали успішні, штатні психологи в організаціях та теоретики в галузі управління. Цей опис переважно складається з місії організації, її головних стратегій, критеріїв якості роботи, деяких важливих принципів прийняття рішень та етичних норм, яких повинні дотримуватися всі працівники. З таким описом можуть ознайомитись усі охочі — це допомагає членам організації знати, що вони мають робити без постійного нагляду керівництва.

Крок 9: Розроблення ефективного процесу впровадження. Створення лише стратегічного плану недостатньо. Щоб зміни, передбачені ухваленими стратегіями, могли стати дійсністю і принести реальну користь організації та її стейкхолдерам, їх треба впровадити у всій системі. Стратегічно обдумати способи втілення нових рішень та розробити ефективний план діяльності — важливі завдання на шляху до реалізації стратегій, розроблених у кроці 6.

Наприклад, у деяких випадках найдоцільнішим стратегічним рішенням буде негайне впровадження нових стратегій на всіх ділянках, тим часом, в інших випадках найкраще впроваджувати стратегії поетапно.

План дій має містити таку інформацію:

- ролі різних сторін у процесі впровадження плану й обов'язки наглядових органів, робочих груп та окремих осіб;
- конкретні завдання, очікувані результати та віхи на шляху реалізації;
- конкретні кроки і вся пов'язана з ними інформація;
- графіки;
- потреба у ресурсах та джерела ресурсів;
- процес комунікації;
- перегляд, моніторинг та процедури коригування плану в поточному режимі;
- процедури звітності.

Успішно реалізовані стратегії призводять до утворення нового "режиму", "комплексу експліцитних та імпліцитних принципів, норм, правил та процедур прийняття рішень, на яких сходяться очікування всіх учасників процесу в даній сфері". Будувати новий режим необхідно, щоб зберегти досягнення в умовах, коли з'являються щораз нові важливі потреби. На жаль, новий режим може також пережити свою корисність і тоді його треба змінювати, тому існує останній крок процесу стратегічного планування.

Крок 10: Повторна оцінка стратегій та процесу стратегічного планування. Коли план вже якийсь час впроваджується, важливо переглянути стратегії і процес стратегічного планування, щоб підготуватися до його нового раунду.

6.2. Ключові стратегічні зміни

Стратегічні зміни на підприємстві — це зміни, викликані бурхливим розвитком ринку, або зміною цільових орієнтирів підприємства. Стратегічні зміни стосуються всіх аспектів діяльності підприємства. Відповідно до визначення стратегічних змін, виділено їх типи та види. Зміни на підприємстві, обумовлені обраною стратегією або її коригуванням в процесі реалізації, можуть бути як частковими, локальними, так і радикальними.

Часткові стратегічні зміни передбачають окремі зміни в будь-яких сферах діяльності підприємства. Наприклад, зміна пріоритетів, технології, структурні перетворення здійснюються, як правило, у разі переорієнтації діяльності підприємства.

Локальні стратегічні зміни відбуваються лише у певній сфері діяльності підприємства (перетворення бізнес-процесів, маркетингової політики). Локальні стратегічні зміни здійснюються у випадку, коли підприємство виходить із новим товаром на ринок, не змінюючи при цьому сфери своєї діяльності.

Радикальні стратегічні зміни на підприємстві, які обумовлені кардинальною зміною умов функціонування або обраної стратегії, передбачають більш швидкі фундаментальні зміни в системі управління, структурі підприємства та бізнес-процесах.

У науковій літературі зі стратегічного управління розглядаються переважно стратегічні зміни, які обумовлені реалізацією стратегії. Ці зміни здійснюються у сфері організаційної культури, фінансування, ресурсного забезпечення тощо і, на відміну від змін, зумовлених кардинальними змінами зовнішніх умов підприємства, відбуваються протягом усього періоду реалізації стратегії.

Помірні перетворення проводять тоді, коли організація виходить з новим продуктом на освоєний або новий ринок і намагається зацікавити ним споживачів. Здебільшого зміни стосуються організації виробництва та маркетингу.

Звичайні зміни зумовлені проведенням перетворень у системі маркетингу з метою підтримання інтересу до продукту організації. Ці зміни не є істотними, тому мало торкаються діяльності організації загалом.

Кардинальні зміни зовнішніх умов господарювання підприємства обумовлюють стратегічні зміни характеру та рівня ділової активності, організаційно-правової форми, структури власності, джерел фінансування, збутової політики тощо. До цього типу стратегічних змін правомірно зарахувати зміни, пов'язані із впровадженням концепції стратегічного управління на підприємстві.

Формування системи стратегічного управління передбачає низку змін, які мають радикальний характер, стосуються трансформації мислення керівників, переорієнтації підприємства на стратегічні переваги. Усе це зумовлює перебудову всієї діяльності підприємства і забезпечення якісно нового етапу його розвитку. Підкреслюючи актуальність питання управління стратегічними змінами, слід визнати, що зміни — це єдине, що в організації залишається незмінним. Процес розвитку економічної системи нерозривно пов'язаний з її зміною. В умовах ринку зміни є невід'ємною частиною сучасного управління,

вони є своєрідним інструментом підвищення ефективності та забезпечення конкурентоспроможності.

Незмінне функціонування організації спостерігається при реалізації тієї ж стратегії. На стадії виконання стратегії не потрібно впроваджувати певні зміни, тому що результати цілком задовільні й влаштовують організацію. Однак може виникнути загроза втратити момент, коли слід проводити зміни.

6.3 Органічність стратегічних змін

Виконання стратегії організацією спрямоване на вирішення таких основних завдань: визначення видів і змісту управлінської діяльності з метою встановлення пріоритетності окремих завдань згідно з обраною стратегією; встановлення відповідності між обраною стратегією й організацією управління (формування співвідношень між повноваженнями, функціями, правами і обов'язками; між управлінськими ланками й забезпеченням їхньої роботи технічними засобами, інформацією); вибір і узгодження зі стратегією стилю управління організацією.

Отже, складовою частиною реалізації стратегії є мобілізація потенціалу організації та здійснення відповідних змін. Від глибини й масштабів змін, які доцільно провести в організації, залежить складність упровадження стратегії. Зміни, які відбуваються під час виконання стратегії для досягнення зазначених завдань, називають стратегічними змінами.

При цьому головна проблема полягає в тому, щоб забезпечити досягнення заданих результатів найбільш раціональним способом.

Необхідність змін залежить від ситуації, яка склалась, і обраної стратегії. Наприклад, якщо заздалегідь існує недовіра між працівниками та менеджерами, то навіть ідеально керований процес змін може зумовити небажані наслідки. І, навпаки, якщо керівництво користується великою довірою персоналу, то воно діє гнучкіше. Вихідну ситуацію іноді називають потенціалом змін. Цей потенціал визначає рівень готовності і схильності організації до змін (яка може розвиватися). Впровадження стратегії передбачає не лише відстеження змін в оточенні та здійснення стратегічних змін в організації, але й активну взаємодію з зовнішнім середовищем. Організація має спрямовано впливати на середовище, змінюючи або використовуючи його можливості для реалізації своєї стратегії, створюючи умови для досягнення стратегічних цілей. Перелік чинників, за якими визначають рівень потенціалу змін, поданий у табл. 6.1.

Таблиця 6.1. – Потенціал змін організації

Чинники	Рівень потенціалу змін	
	Високий	Низький
Довіра до керівництва	Практично відсутня	Існує
Цілі організації	Нечіткі	Чіткі, узгоджені
Характер формулювання стратегії	Розпливчастий	Чіткий
Характер стратегії	Оборонний	Наступальний
Організаційна культура	Слабка	Самобутня, однорідна
Організаційна структура	Складна	Відкрита, чітка
Статус організації	Частина цілого	Незалежна, децентралізована
Час створення	Порівняно давно	Порівняно недавно
Розмір організації	Великий	Невеликий
Результат діяльності	Середні, нижчі за середні	Задовільний

Характеристика процесу зміни має дві величини: бажана зміна (швидка чи повільна) та складність зміни (проста чи складна). Ситуації вважають простими, якщо здійснюється один процес зміни й зовнішнє середовище неістотно впливає на організацію. Ситуації вважають складними, якщо одночасно відбувається декілька змін й спостерігається значний негативний вплив оточення на організацію. Теоретично комбінація двох змінних і двох констант зумовлює зміни чотирьох типів: "проста — повільна зміна", "проста — швидка зміна", "складна — повільна зміна" та "складна — швидка зміна".

Однак варіант "складна — швидка зміна" практично нереальний, тому що складні зміни вимагають тривалого періоду їх реалізації.

Перебудова організації (іноді її називають корінною реорганізацією) передбачає істотну зміну організації, яка впливає на її місію та організаційну культуру.

Перебудову здійснюють тоді, коли організація з однієї галузі переходить в іншу. При цьому змінюється номенклатура її продукції та ринки збуту. Відповідні зміни відбуваються також в технології та складі ресурсів. Виникають істотні проблеми з реалізацією стратегії.

Тема 7. Ресурсно-компетенційна база стратегічних змін

7.1. Різноманітність в управлінні змінами.

7.2. Реалізація стратегії та надходження інформації.

7.1. Різноманітність в управлінні змінами

При наявності досить широкого спектру концепцій управління стратегічними змінами в організації, загальною рисою їх є така настанова: забезпечення переходу організації у якісно новий стан за допомогою певних засобів, що є способом реалізації сукупності стратегій («стратегічного набору») організації. На практиці серед досить великої кількості існуючих підходів та методів домінують спрощені уявлення про необхідність та можливість керувати цим процесом, однак, навіть простий перелік станів циклу процесу організаційних змін демонструє необхідність більш обґрунтованого вибору форм та методів його проведення (табл. 7.1.).

Таблиця 7.1 – Підходи до управління стратегічними змінами в організації

Підхід	Головне питання	Ключові ролі менеджерів в організації
Авторитарний	Як формулюється стратегія в організації?	Фахівці зі стратегічного планування
Контролюючий	Стратегія організації визначена. Як потрібно слідкувати за її реалізацією?	Контролери за реалізацією стратегій по усій структурі
На основі співробітництва	Які заходи потрібні для налагодження взаємодії менеджерів з метою підвищення відповідальності за реалізацію стратегії з моменту початку її впровадження.	Головні координатори
На основі зміни організаційної культури	Яким чином можна залучити у стратегічний процес весь персонал організації?	Тренери-наставники
«Чемпіонський»	Яким чином можна мотивувати менеджерів, щоб вони намагалися стати лідерами «чемпіонами» бізнесу за допомогою реалізації стратегії?	Терміни, що задають стартові умови, арбітри для визначення переможців

Управління опором побудоване на роботі «з випередженням» і включає спектр заходів з розв’язання та переконання, заохочення та адміністративного впливу.

Основними етапами здійснення управління опором вважається:

- формування стартового майданчика (на основі «аналізу поля сил»;
- досягнення «атмосфери підтримки» (з використанням всього спектру методів мотивації);
- використання влади та адміністрування у поєднанні з роз’ясненням та переконанням, заохоченням та залученням в процес СОР;
- формування «стратегічної поведінки»;
- контроль «джерел опору».

«Управління опором» передбачає використання поетапного планового підходу до введення змін; до того ж планування та впровадження відбувається одночасно. Опір мінімальний і контролюється за допомогою формування так званого «стартового майданчика», елементу системи управління опором, який є визначальним і відрізняє систему, що розглядається від решти.

«Стартовий майданчик» — це джерела і ланки влади, підтримки та відповідальності, що забезпечують організаційним змінам стартовий імпульс і безперервність.

Сили, що входять до «стартового майданчика», беруть участь у розробці планів процесу змін, визначають відповідальних осіб, схеми взаємодій та етапи перетворень.

Їхня діяльність передбачає:

- аналіз підготовленості системи до змін;
- повний опис змін;
- ознайомлення кожної зацікавленої особи з проектами;
- залучення до роботи всіх ланок, де мають відбутися організаційні зміни;
- спростування чуток і побоювань через надання достовірної інформації;
- забезпечення впровадженням змінам необхідної форми;
- формування атмосфери підтримки на всіх рівнях управління.

7.2 Реалізація стратегії та надходження інформації

Реалізація концепції стратегічного управління на підприємстві торкається всіх аспектів його діяльності; однак, оскільки інформація — це предмет управлінської праці, а більшість важелів впливу суб’єкта управління на об’єкт мають інформаційний характер, треба дуже ретельно перебудувати наявну

інформаційну систему, щоб сформувати інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління згідно з обраними стратегіями. Як зазначалось при розгляді ресурсних, функціональних і комплексних стратегій кожне підприємство повинно:

- визначити тип та обсяги необхідної для стратегічної діяльності інформації;
- розробити ефективну систему збирання, обробки, використання та зберігання інформації;
- вжити заходів для запобігання негативного ефекту впливу недостовірної інформації на рішення, що приймаються;
- створити умови для ефективного використання необхідної інформації для прийняття стратегічних рішень.

Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління (ІАЗ СУ) — система, яка об'єднує усі інші елементи організації у єдине ціле, дозволяє сформувати процес стратегічного управління, як безперервну низку управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей.

Класичний процес управління складається з ряду стадій: «мета — ситуація — проблема — рішення». У стратегічному управлінні ця система трансформується у такому напрямку: «стратегічна мета — стратегічний аналіз і діагноз ситуації — проблеми розвитку — стратегічні рішення».

Процес управління організацією — це процес оцінки та аналізу інформації. Від того, наскільки інформація якісна за змістом, часом та можливістю обробки, залежить якість управлінського рішення.

Для виявлення необхідності та особливостей інформаційно-аналітичного забезпечення СУ слід визначити, чим відрізняється стратегічна інформація від решти класифікаційних ознак.

Стратегічна інформація характеризується рядом відмінностей, що зумовлені характером процесу прийняття управлінських рішень:

- орієнтованість не стільки «всередину» організації, скільки на її зовнішнє та проміжне середовище.
- аналіз інформації в умовах репрезентативної ймовірності.
- прогностичний характер результатів обробки інформації.
- велика ймовірність суб'єктивного тлумачення інформативних показників.

- міжфункціональний характер інформації (необхідність інформаційного забезпечення окремих бізнес-процесів), що призводить до необхідності оперування великими обсягами аналітичної та фінансової інформації.

Стратегічна діяльність потребує надійного інформаційно-аналітичного забезпечення (ІАЗ СУ) у вигляді баз стратегічних даних, допущень і прогнозів. Створення такого забезпечення — це не лише нагромадження інформації та її обробка.

База стратегічних даних (БСД) — це стислий системний опис найсуттєвіших стратегічних елементів, що належать до зовнішнього середовища підприємства; вона (БСД) використовується для оцінки поточного становища, застосовується для визначення прояву процесів у майбутньому та для прийняття стратегічних рішень.

У БСД міститься інформація про вплив окремих складових і чинників процесу стратегічного аналізу та управління на формування стратегічних альтернатив, а також інформація, що дозволяє обирати ті або інші рішення з визначених альтернативних варіантів, тобто БСД може трактуватись як підсистема підтримки управлінських рішень.

Метою інформаційно-аналітичного забезпечення СУ є збір, обробка, використання, зберігання, підтримка в актуальному стані баз стратегічних даних, які гарантують своєчасне та надійне інформаційне забезпечення організації нормативно-правовою, довідково-аналітичною, методичною, прогнозною та поточною інформацією, а також комплексом програмних засобів, необхідних для їх аналізу при формуванні стратегічних рішень.

Досягнення цієї мети можливо за умов:

- визначення складу БСД, необхідного для стратегічного управління як організацією в цілому, так й окремими її підсистемами;
- цілеспрямованого проектування, впровадження та підтримки інформаційно-аналітичної підсистеми забезпечення СУ;
- організація постійного методичного супроводження, розвитку та поновлення як базової системи даних, так і, відповідно інформаційно-аналітичного забезпечення СУ;
- насичення організації потрібними програмними продуктами.

Техніко-технологічним обладнанням, включаючи комп'ютери, для використання їх для підтримки прийняття та коригування альтернативних стратегічних рішень.

Формування інформаційно-аналітичного забезпечення СУ на основі базової системи даних потребує:

- структуризації середовища функціонування організації у відповідності з економічними умовами та специфікою виробництва;
- врахування динаміки середовища функціонування організації при його дослідженні та аналізі;
- врахування специфіки організаційно-економічної реалізації управління, що зумовлюється формами власності. Державного регулювання тощо;
- накопичення знань про стан середовища організації для визначення основних тенденцій розвитку і фактичного прогнозування змін;
- діагностики відхилень фактичного стану параметрів середовища від прогнозного або того, що вважається оптимальним;
- формування переліку напрямів впливу для регулювання відхилень;
- організаційно-економічної реалізації механізмів впливу та контролю на діяльність організації.

Проведення системних стратегічних досліджень, що відповідатиме вищенаведеним властивостям, може бути названий системою стратегічного моніторингу середовища функціонування організації.

Стратегічний моніторинг (СМ) — комплексна система стратегічних досліджень, яка призначена для спостереження, аналізу та оцінки середовища у реальному масштабі часу, прогнозування тенденцій розвитку окремих складових середовища, діагностики, стану середовища та вибору засобів врегулювання відхилень фактичного стану середовища від прогнозованого.

СМ може реалізовуватись лише за умов розвинених інформаційних систем стратегічного управління.

На базі стратегічної інформації приймаються стратегічні рішення, які потім втілюються в стратегії та організаційні, фінансово-економічні соціально-психологічні, методичні та інші інструменти, за допомогою яких здійснюється стратегічний процес.

Стратегічні рішення безпосередньо визначають долю підприємства, впливають на його розвиток і життєздатність. Обґрунтованість рішень, що приймаються, залежить від інформації, на якій вони базуються, а ціна помилок постійно зростає.

Наявні інформаційні системи надають керівникам підприємств інформацію, що зорієнтована в основному на внутрішнє середовище — технологію,

організацію виробництва, фінансово-економічні ретроспективні показники тощо — і характеризує його. Інформація про зовнішнє середовище має фрагментарний, несистемний характер. Немає інформації про економічні тенденції, науково-технічні досягнення, ринки та конкуренцію на них, споживачів та їхні потреби тощо. До того ж бракує соціально-політичної інформації, збиранням і аналізом якої навіть науково-дослідні інститути займаються мало. Усе це призводить до домінування суб'єктивних уявлень про ситуацію на підприємстві та поза ним, що не дає змоги складати обґрунтовані прогнози та приймати стратегічні рішення про пристосування до майбутнього та формування самого майбутнього.

Стратегічні інформаційні потреби залежать від тих стратегічних цілей, які підприємство ставить перед собою.

У процесі формування стратегії збирають і обробляють певні обсяги інформації, щоб мати змогу відповісти на запитання:

- які можливості надає та чому привертає певна сфера діяльності конкретне підприємство?
- як можна використати можливості зовнішнього середовища;
- які види конкурентних стратегій доцільно використовувати в конкретній галузі?
- в який спосіб визначається та за допомогою чого займає певне місце підприємство у цій галузі, що є його ключовими факторами успіху тощо.

Оцінка зовнішнього середовища, галузі та конкуренції зумовлює необхідність на основі аналізу та обґрунтованого прогнозування прийняти рішення щодо якнайкращого пристосування до нього, участі (або ні) підприємства в процесах, які зумовлюють особливості функціонування галузі (постачання, збуті, системі фінансування, державного регулювання тощо). Тут значення мають не обсяг, а цільова спрямованість, об'єктивність і можливість своєчасного одержання необхідної інформації.

Тема 8. Визначення рівня послідовності стратегічних змін

- 8.1. Організація процесу стратегічних змін.
- 8.2. Контрольний лист управління стратегічними змінами.
- 8.3. Стратегічне управління – управління змінами
- 8.4. Послідовність процесу стратегічних змін.

8.1. Організація процесу стратегічних змін.

Зміни, які проводяться в процесі виконання стратегії, мають назву стратегічних змін.

Проведення змін у підприємстві проводиться для того, щоб у ньому створювалися умови, необхідні для здійснення обраної стратегії. Зміни не є самоціллю. Необхідність і ступінь змін залежить від того, наскільки підприємство готове до ефективного здійснення стратегії. Можуть виникати ситуації, коли фактично не потрібне проведення змін, але іноді виникають і такі ситуації, коли виконання стратегії припускає проведення дуже глибоких перетворень. Залежно від стану та ступеня зміни основних факторів (від стану галузі, продукту і ринку) можливе виділення п'яти досить стійких типів змін:

- перебудова підприємства, що припускає фундаментальну зміну підприємства, яка торкається його місії та організаційної структури і культури. Цей тип змін може бути застосовано тоді, коли підприємство змінює галузь і відповідно змінюється продукт і місце на ринку. Дуже великі зміни відбуваються в технологічній галузі, а також у сфері трудових ресурсів;
- радикальне перетворення підприємства, що проводиться на стадії виконання стратегії тоді, коли підприємство не змінює галузь, але при цьому в ньому відбуваються радикальні зміни, викликані, наприклад, його злиттям з аналогічними підприємствами. У цьому випадку злиття різних культур і нових ринків потребують великих внутрішніх змін, особливо зміни організаційної структури;
- помірне перетворення, яке здійснюється тоді, коли підприємство виходить з новим продуктом на ринок і намагається привабити до нього покупців. У цьому випадку зміни стосуються виробничого процесу та маркетингу, значною мірою стосовно привертання уваги до нового продукту;
- звичайні зміни, що пов'язані з проведенням перетворень у маркетинговій сфері з метою підтримки зацікавленості в продукті. Ці зміни не є істотними, а їх проведення мало стосується діяльності підприємства в цілому;
- незмінне функціонування, коли підприємство постійно реалізує одну й ту саму стратегію. Тоді виконання стратегії не потребує проведення ніяких змін, так як з визначених обставин підприємство може мати добрі результати, що опираються на досвід. Проте в такому підході дуже важливо стежити за можливими небажаними змінами в зовнішньому середовищі.

Стратегічним змінам сприяють такі фактори:

- постійна увага вищого керівництва до питань змін і розвитку;
- постійний зворотний зв'язок і прогнозування соціально-ринкових умов підприємництва;
- мотивація та ін.

Стратегічні зміни, якщо вони вірно проводяться повинні мати системний характер. У силу цього вони стосуються всіх сторін підприємства. Але можна виділити два зрізи підприємства, які є основними під час проведення стратегічних змін:

1. Організаційна структура;
2. Організаційна культура.

Зміни є поступовими, коли вони відбуваються логічно і пов'язані з відносно незначними відмінностями в початковому портфелі стратегій. До 1950-х років це визначення в повному обсязі задовольняло потреби розвитку підприємств, бо логіка зростання виробництва не мала необхідності в створенні здібностей, можливостей та стимулів для переривчастих змін.

Зміни є переривчастими (спонтанними), коли вони не дотримуються історичної логіки розвитку підприємства і являють собою нове положення за одним з трьох вимірювань: географія ринку, ринкова потреба, технологія товару (послуги).

8.2. Контрольний лист управління стратегічними змінами

Контрольний лист управління стратегічними змінами складається з 6-ти етапів:

1. Формування бази трансформації: проведення стратегічної діагностики; аналіз можливого політичного (культурного) опору; забезпечення політичної підтримки змін;

2. Планування процесу трансформації: фокусування процесу планування на переборювання стратегічних труднощів; першочергове використання можливості реалізації нововведень під час планування; використання процесу модульності; супроводжування закінчення реалізації кожного етапу трансформації прийняттям стратегічних рішень; орієнтація на максимальну швидкість впровадження змін.

3. Трансформація і конфлікти оперативної діяльності: проведення навчання менеджерів методам прийняття стратегічних рішень та їх реалізації на початку кожного етапу перетворень; притягнення до процесу прийняття рішень відповідальних менеджерів та експертів; інформування про прийняті рішення

всіх тих, кого торкнуться зміни; створення умов для роботи керівників; відповідність рівня складності аналізу знанням і навичкам менеджерів; надання менеджерам необхідної стратегічної інформації.

4. Управління процесом змін: реалізація рішень відбувається паралельно процесу планування; планування повинне забезпечити баланс між сприйняттям працівниками прийнятих рішень; реалізація проектів починається лише тоді, коли дозволяють обставини.

5. Прискорення нової стратегії: використання основного плану розвитку стратегії для управління процесом трансформації; необхідна підтримка нового клімату після реалізації основних положень стратегії доти, доки культура і структура влади не почнуть природним чином сприяти стратегії; пильнування за розвитком нових ділових здібностей підприємства доти, доки всі їх елементи не будуть збалансовані і не почнуть ефективно працювати на стратегію.

6. Забезпечення дотримання конкурентної та підприємницької поведінки з необхідним запровадженням за необхідності: стратегічних бізнес-одиноць (подвійні структури); подвійних бюджетів; подвійної системи управління, роздільних структур.

8.3. Стратегічне управління – управління змінами

Непередбачені зміни в зовнішньому середовищі, наприклад, поява небезпечних нових конкурентів чи принципово нових технологій, змушують організації впроваджувати нову стратегію своєї діяльності. За таких умов є підстави застосовувати перебудову діяльності організації, щоб значно поліпшити її результати, так званий реінжиніринг. Реінжиніринг тісно пов'язаний з інжинірингом організації, тобто постійним проектуванням певних видів її діяльності.

Реінжиніринг — це фундаментальне переосмислення та радикальна перебудова ділових процесів з метою досягнення істотного їх поліпшення.

Автором теорії реінжинірингу вважають М. Хамера, який разом з Д. Чампі опублікували працю "Реінжиніринг корпорації: маніфест для революції в бізнесі". Початком практичного втілення теорії реінжинірингу є перебудова господарських процесів у компаніях "Форд" (постачання) та "Ай Бі Ем" (оплата рахунків).

Реінжиніринг передбачає відмову від застарілих правил, систем і структур, які склалися, та пропонує нові способи організації діяльності з метою істотної

(іноді на порядок) зміни показників діяльності. В основному реінжиніринг застосовують у трьох випадках: коли організація перебуває в стані глибокої кризи, яка супроводжується високими витратами, масовою відмовою споживачів від продукту організації; коли поточний стан організації можна визнати задовільним, але прогнозовані тенденції рівня конкурентоспроможності, доходності, попиту тощо є несприятливими; коли успішні організації ставлять собі за мету перемогти конкурентів, створивши унікальні конкурентні переваги.

Здебільшого реінжиніринг ґрунтується на таких основних принципах: орієнтація на процес, амбіційність, порушення усталених норм і правил, творче використання інформаційних технологій. У системі реінжинірингу процес трактується як будь-яка діяльність, наприклад, збут (від вивчення потреби до замовлення), виконання замовлень (від замовлення до оплати) чи послуги (від виникнення проблеми до її вирішення), розроблення товару (від концепції до дослідного зразка), виробництво (від придбання сировини до відвантаження готової продукції).

Процес реінжинірингу передбачає виконання таких етапів: формування бажаного образу та цілей організації; створення моделі існуючих видів її діяльності; розроблення нової моделі певного виду діяльності; впровадження розробленої моделі.

Формування бажаного образу та цілей організації з позицій майбутнього виживання й розвитку. Цей образ створюється під час розроблення стратегії організації. Правильний вибір цілей забезпечує правильне визначення напрямів, які дійсно можуть бути істотно поліпшені та є особливо пріоритетними.

Створення моделі існуючих видів діяльності організації називають ретроспективним або зворотним реінжинірингом. Модель переважно трактується як умовне або уявне представлення певного об'єкта, тобто спрощений образ оригіналу, що відображає основні господарські процеси в їхній взаємодії з середовищем організації. При цьому відбувається реконструкція системи дій і робіт, за допомогою яких організація реалізує свою мету.

Розроблення нової моделі виду діяльності передбачає:

- перепроєктування вибраних господарських процесів шляхом створення більш ефективних робочих процедур;
- формування нових функцій персоналу;
- визначення обладнання, програмного забезпечення та формування спеціалізованої інформаційної системи;

- тестування нової моделі, тобто її попереднє застосування в обмеженому масштабі.

Впровадження нової моделі в практику дає результати, які істотно залежать від проведених підготовчих робіт, вміння стикуватися та переходу від старих процесів до нових.

У сучасних умовах реінжиніринг вважають першим поколінням бенчмаркінгу, що здебільшого трактується як спосіб постійної оцінки стратегій і цілей діяльності організації з метою реалізації принципу від "кращого до кращого". Для реалізації цього принципу досліджують такі питання: яка організація перебуває на вершині конкуренції, чому певна організація не є кращою; що необхідно змінити в її діяльності, як скоригувати діючу стратегію, щоб організація стала кращою з кращих? Унаслідок цього виникає необхідність запозичити методи управління в інших організацій, які успішно працюють, та усунути слабкі сторони власної організації.

Другим типом змін, який менеджери обирають для впровадження стратегії організації, є її реструктуризація.

Реструктуризація організації — це проведення організаційно-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на зміну структури, форми власності, організаційно-правової форми організації з метою підвищення ефективності виробництва, збільшення обсягу випуску конкурентоспроможної продукції, фінансового оздоровлення."

Реструктуризація організацій може здійснюватися декількома способами:

- об'єднання (злиття) організацій з утворенням нової юридичної особи;
- виділення окремих структурних підрозділів з утворенням на їх основі нових юридичних осіб або для подальшої приватизації;
- створення державної холдингової компанії з дочірніми підприємствами;
- ліквідації чи перепрофілювання організації.

Для визначення варіанта реструктуризації вибирають критерії оцінки підрозділів основної організації та можливостей реорганізації їх у самостійні організації. Такими критеріями можуть бути, наприклад, ступінь освоєння нових ринків (швидкість зміни структури збуту продукції та подолання бар'єрів входження у нові ринки) та рівень специфічних виробничих знань і технологій (можливість освоєння науково-технічних знань підрозділом, який переходить до випуску нової продукції). Легко реорганізується організація, яка швидко освоює нові ринки та володіє низьким рівнем специфічних виробничих знань і

технологій. І навпаки, якщо для організації освоєння нових ринків і технологій є проблемою, то найчастіше її ліквідують.

8.4. Послідовність процесу стратегічних змін

Вибір стратегії та проведення необхідних змін для її реалізації вимагає великих витрат різних ресурсів. Обґрунтування та реалізація стратегічних рішень передбачає наявність відповідної інформації, а інформаційні ресурси організації тісно пов'язані з інтелектуальними. Організація повинна мати кадри, які в змозі не тільки розробити черговий бізнес-план, але й, в першу чергу, визначити тенденції та перспективи того чи іншого бізнесу, сформуванати напрями розвитку організації, довести необхідність концентрації ресурсів для досягнення стратегічних цілей.

Трансформації організації під час впровадження стратегії здійснюється за допомогою таких заходів:

- створення відчуття необхідності змін, визнання та обговорення причин існуючого стану;
- формування менеджерської коаліції, яка б володіла здатністю управляти змінами, та мотивувати її;
- формулювання місії організації та розробити стратегії для її забезпечення;
- пропагування перспективи організації, використовуючи всі можливі засоби для пояснення місії та стратегій, навчати працівників новому стилю роботи на прикладі сформованої коаліції;
- впровадження необхідних змін, ліквідація перешкод до них, за необхідності зміна організаційної структури та культури організації;
- планування та втілення короткострокових перемог, виявлення та заохочення працівників, які досягли певних результатів у роботі;
- планування досягнення ще вагоміших результатів, заохочувати працівників, які можуть забезпечити таке досягнення, та залучати нові проекти, технології, фахівців;
- затвердження нових підходів, відстеження найкраще, що з'являється в конкурентів, лідувати на ринку.

Тема 9. Організаційні аспекти проведення змін на підприємстві та учасники процесу впровадження змін

9.1. Причини та джерела опору.

- 9.2. Індивідуальний та груповий опір, а також опір системи.
- 9.3. Стилi впровадження змін та моделі подолання опору.
- 9.4. Підходи до управління спонтанними змінами через подолання опору.
- 9.5. Керівник та його якості під час управління стратегічними змінами.

9.1. Причини та джерела опору.

Опір змінам є неминучим явищем, але після того, як керівництво вирішить вводити стратегічні зміни, опір необхідно подолати. Фахівці доводять, що опір виникає завжди, коли виникає зміна традиційних методів. Джерелом опору є люди, яких стосуються зміни.

Причини опору змінам:

- невизначеність, бо людина не знає якими будуть наслідки змін. Вона підозрює загрозу своїй захищеності та реагує свідомо або несвідомо. Ця реакція відображає негативне відношення до змін або дисфункціональної поведінки в період здійснення змін;
- відчуття втрати або відчуття зменшення задоволення будь-якої потреби. Людина може очікувати, що заплановані зміни призведуть до порушення повноважень під час прийняття рішень, а також зменшення формальної або неформальної влади, доступу до інформації, привабливості роботи, що виконується.
- переконання в тому, що зміни нічого позитивного не принесуть, вони не є необхідними і бажаними. Люди можуть вважати, що заплановані зміни не вирішать проблеми, а навпаки погіршать ситуацію.

Опір – це багатогранне явище, що призводить до непередбачених затримок виконання запланованих заходів, додаткових витрат і нестабільності процесу змін. Ключову характеристику опору можна відобразити так: опір зміни пропорційним силі зламування культури і структури влади, що відбуваються через зміни, і є обернено пропорційним терміну часу, протягом якого відбуваються зміни.

Суб'єктами опору можуть бути окремі люди - як виконавці, так і менеджери.

9.2. Індивідуальний та груповий опір, а також опір системи

Подолання опору не можна здійснювати без деталізованого аналізу можливих центрів опору в підприємстві. Джерелами опору можуть бути:

- індивідуальний опір або опір окремих особистостей;
- груповий опір;

- опір системи.

Для індивідуального опору існує кілька причин:

- егоїстичний інтерес або страх втратити положення, владу, неформальні зв'язки тощо;
- невірне розуміння і брак довіри. Це відбувається тоді, коли суб'єкти змін не мають необхідної інформації про зміни або не довіряють тим, хто здійснює зміни;
- низький рівень готовності до змін через те, що деякі індивідууми відповідно до своїх психологічних параметрів негативно ставляться до будь-яких змін;
- різні оцінки необхідності та наслідків змін через те, що деякі індивіди можуть мати власну думку про доцільність змін, їхні наслідки для підприємства в цілому, яка відрізняється від декларованих організаторами змін.

Груповий опір розглядається через призму того, що будь-яка організація є політичною системою, в якій існують групи і коаліції зі своїми власними політичними інтересами. Їхня реакція на зміни буде значною мірою залежати від того, яким чином на їхній погляд зміни позначаються на їх вплив та баланс сил у підприємстві. Також групу необхідно розглядати як сукупність переконань окремих членів. Проте для груп характерна стабільність і постійність, що перевершують особисті якості окремих людей. Тому усунення або переміщення однієї людини, що сприяє найбільшому опору є значно простішим, ніж змінення культури групи або позбавлення цієї людини влади.

Наука про політику та досвід стверджує, що групи створюються на основі: у менеджерів, які об'єднані в групи за спільністю обов'язків і працюють над одним завданням протягом значного терміну часу, розвиваються загальні погляди та з'являються подібні поведінкові норми; створюються в групах і стверджуються в них їхні норми і системи цінностей, які підтримують одні типи поведінки і не схвалюють інші; виробляється загальне відношення їх членів до інформації; групи визначають модель реальності, яка поведінка призведе до бажаних результатів, а яка ні; в них виробляється лояльність до культури, яка сумісними зусиллями захищається від вторгнення і впливу інших культур.

Таким чином, група буде чинити опір змінам прямо пропорційно тому, в якій мірі стратегічні зміни загрожують владі групи, порушують цінності та норми; наскільки рішення базуються на інформації, яка визнається недоречною та ґрунтовані на моделі дійсності, яка відрізняється від прийнятого в групі світогляду.

Складові опору системи:

- 1) конфлікт, що виникає зі встановленням пріоритету робіт, який стримує стратегічну активність на користь поточної виробничо-господарської діяльності;
- 2) стратегічне перевантаження, що створює вузькі місця, зростання витрат і зриви;
- 3) стратегічна некомпетентність, яка веде до нереальної або неефективної стратегії.

У процесі впровадження стратегічних змін можна сформулювати три основні твердження відносно опору системи:

- 1) опір виникає кожного разу, коли стратегічна діяльність і компетенція керівників не відповідають одне одному;
- 2) опір виникає в момент зміни стратегії, коли підготовка відповідного персоналу відстає від процесу змін. Опір буде пропорційним розриву між ними;
- 3) опір виникає кожного разу, коли характеристики управлінської компетенції не відповідають одна одній.

9.3. Стилі впровадження змін та моделі подолання опору.

Відомий спеціаліст із стратегічного управління І. Ансофф розглядав способи впровадження організаційних змін. Він довів, що поширеними методами є примушування, адаптація, криза та управління опором (табл. 9.1).

Часто керівники організації, впроваджуючи стратегічні зміни (нововведення), мусять застосовувати силу, тобто примусові методи.

Примушування — це метод, який потребує великих витрат і небажаний з точки зору негативних соціальних наслідків. Однак він необхідний в умовах дефіциту часу, коли результати треба отримати дуже швидко. Примушування нерідко пропонують як метод зміни ОСУ та інших структурних перетворень.

Труднощі з впровадженням цього методу пов'язані з соціальними (неформальними) аспектами діяльності організації: відсутність атмосфери підтримки нововведень, механізмів запобігання опору, належної компетенції для впровадження і підтримки змін. Усе це проявляється в зволіканні з впровадженням змін, саботажі, ігноруванні вказівок щодо характеру і масштабу змін, зниженні якості управлінських рішень і поточної роботи та ін.

Примушування — це найконфліктніший метод впровадження змін. Цих недоліків можна позбутися, якщо до початку впровадження змін з'ясувати інтереси та потреби персоналу, виявити потенційні джерела опору чи підтримки і

віднайти способи впливу на них. Це забезпечить організаційну підтримку змінам, у тому числі за допомогою сторонніх консультантів.

Таблиця 9.1 – Методи впровадження організаційних змін

Методи	Умови застосування	Переваги	Недоліки
Примушування	Терміновість впровадження змін	Швидкість змін	Великий опір
Адаптація	Невелика терміновість впровадження змін	Слабкий опір	Повільне досягнення результату
Криза (реальна або штучна)	Загроза існуванню організації	Слабкий опір	Дефіцит часу
Управління опором	Середня терміновість впровадження змін	Слабкий опір. Врахування моменту Комплексні зміни	Ризик невдач. Складність

Адаптація – це процес поступових, послідовних заходів, незначних реорганізацій, що тривають досить довго. У такий спосіб можна вплинути на традиції, структуру влади, компетенцію керівників, тобто, передусім, на неформальні аспекти діяльності організації. Соціологи вважають цей метод найбільш органічним; його зумовлюють постійний вплив зовнішніх факторів; незадовільні результати діяльності підприємства, а також ініціатива творчих сил фірми.

Умовами ефективного застосування цього методу є участь не тільки вищих керівників, а найбільшої кількості працюючих. Тоді навіть слабкий опір можна буде подолати за допомогою компромісів, угод і договорів, а це дасть змогу уникнути конфліктів.

Метод адаптації потребує спеціальних знань. Його треба підсилювати відповідною мотивацією, змінами в розподілі сил, способі мислення, компетентності. Адаптацію можна розглядати як попередній етап організаційних змін, але це не означає, що після впровадження організаційних змін соціально-психологічні фактори вийдуть з-під контролю. Бажання повернути все назад дуже настійливе, і про це треба пам'ятати. Метод адаптації – найбільш «м'який» метод змін, але його не завжди можна використати.

В загальному вигляді усі стилі проведення змін можна поділити на такі групи:

- конкурентний стиль робить наголос на силі, базується на наполегливості, затверджуванні своїх прав і виходить із того, що розв'язання конфлікту припускає наявність переможця та переможеного;
- стиль самоусунення — демонстрування керівництвом низької наполегливості, не прагнучи одночасно до пошуку шляхів для співробітництва з незгодними членами колективу;
- стиль компромісу припускає помірне наполягання керівництва на виконанні його підходів до розв'язання конфлікту та одночасно помірно наполягає на кооперації з тими, хто здійснює опір;
- стиль пристосування виявляється в наполяганні керівництва на співробітництві в розв'язанні конфлікту з одночасним слабким наполяганням на прийнятті рішень, вироблених керівництвом;
- стиль співробітництва характеризується тим, що керівництво наполягає на реалізації своїх підходів до проведення змін, а також установлює відношення кооперації з членами колективу, які незгодні з прийнятим напрямком змін.

9.4. Підходи до управління спонтанними змінами через подолання опору

У процесі спонтанних стратегічних змін відбувається зміна трьох важливих компонентів:

1. Зміна стратегії, спрямованої на нову продукцію і нові ринки.
2. Зміна системи або зміна компетенції підприємства, що включає зміну структури, умінь, знань, навичок.
3. Зміна поведінки персоналу, що включає норми, поняття, цінності, моделі світу і розподілу влади.

Упорядкування цих змін впливає на опір наступним чином. Якщо впровадження змін проходить у послідовності «Стратегія — Система — Поведінка», то можливі такі варіанти:

- затримування системи і винесення на перше місце стратегії, після чого опір буде настійливим протягом всього циклу впровадження стратегії;
- як тільки на другій фазі вирішується питання організаційного характеру, опір персоналу буде настійливим до третьої фази, коли увага концентрується на культурі та структурі влади;
- відсутність третьої фази або недостатня увага, що приділяється культурі та структурі влади, призведе до продовження опору персоналу;

- послаблення пильності вищого керівництва після другої фази призведе до того, що опір персоналу почне зводити нанівець успіхи, які пов'язані з впровадженням нової стратегії.

Якщо впровадження змін відбувається у послідовності «Поведінка — Система — Стратегія», то зміни в поведінці персоналу відбудуться до того, як вони торкнуться організаційних основ і керівництво зможе затримати виникнення опору.

Таким чином, за умов наявності послідовності «Стратегія — Система — Поведінка» опір досягає максимуму, а при послідовності «Поведінка — Система — Стратегія» опір буде мінімальним. Але привабливість послідовності з мінімальним опором має важливий недолік: впровадження стратегії затримується через те, що спочатку необхідна зміна відношення персоналу, а потім проведення організаційних змін. Послідовність з максимальним опором змінює стратегію в максимально короткий строк.

Тому на практиці вибір між двома видами послідовності під час вирішення. Упровадження нової стратегії з відсутністю підготовки до подолання опору можливе тільки тоді, коли незначні зміни стратегії проходять еволюційним шляхом. Опір змінам у цьому випадку не дуже значний, щоб йому приділяти особливу увагу. Проте у міру того, як стратегічні спонтанні зміни стають більш частішими, збитки від наявності опору зростають, керівництво починає приділяти підвищену увагу до управління опором.

Метод введення змін, коли подолання опору здійснюється за допомогою влади вищого керівництва, має назву управління примусовими змінами. Проте не мається на увазі жорстоке насильство, бо навіть в умовах нестачі часу опором можливе управляти, а витрати - мінімізувати. Основні помилки під час застосування цього методу такі:

- відсутність уміння сконцентрувати в своїх руках владу, необхідну для завершення перетворень. У результаті – спроба перебудови провалиться до впровадження нової стратегії;
- відсутність здібності передбачення джерел і сили поведінкового опору. У результаті – додаткові витрати і затримка за рахунок появи неочікуваних перешкод;
- відсутність здібності впливу на основні причини опору. У результаті – параліч аналізу;

- передчасне заспокоювання, послаблення уваги до закріплення змін. У результаті – повернення на колишні позиції;
- відсутність здібностей щодо контролю змін в підрозділах, що здійснюють опір. У результаті – саботаж вказівок;
- керівництво не усвідомлює необхідності розвитку нових здібностей і введення нових потужностей. У результаті – зміни спрямовуються на оперативні потреби, знижується якість стратегічних рішень, впровадження стратегії проводиться неефективно.

Усе це можна передбачити і виконати примусові зміни більш ефективно за рахунок проведення спочатку діагностики поведінки співробітників і робочих груп для визначення потенційних джерел культурного і політичного опору або підтримки змін, а далі концентрування в своїх руках достатніх владних повноважень, що дозволить реалізовувати необхідні зміни та проводити відстеження проявів найнезначніших ознак опору. Контроль за реалізацією стратегії після її зміни продовжується доти, доки нова стратегія не набуде необхідних здібностей, а зміни не приживуться в підприємстві.

9.5. Керівник та його якості під час управління стратегічними змінами

Стратегічне керівництво характеризується як таке, для якого керівнику необхідно мати широкий кругозір, що дозволяє виробити програму оптимізації діяльності, яка входить до сфери його компетенції.

Одним із основних інструментів сучасного керівництва є налагодження ефективних зв'язків з людьми. Керівник повинен чуйно реагувати на настрої та думки, що виникають в організації, він повинен володіти здібністю переконувати, бажаючи домогтись підтримки своїх рішень і курсу, обраного ним.

Можна стверджувати, що сучасне керівництво повернулося обличчям до ринку і діє, виходячи з необхідності змін у підприємстві. Успіх цих змін можна забезпечити лише зверненням уваги на структуру погребі. Тому налагодження зв'язків — це корисний інструмент, необхідний для того, щоб знати і сприймати різні думки, що сприяють розробці нового курсу, який потім доводиться до "зовнішнього світу".

Хороший керівник повинен мати такі якості: відкритість, допитливість, сприйнятливість, орієнтацію на результат, рішучість, критичний настрій, досвідченість, терпляче відношення до помилок, спокійний характер, готовність слухати інших, уважність і вільність від забобонів, сміливість, гнучкість,

незворушність, готовність сприяти розвитку інших, а також викликати довіру і ентузіазм.

Протягом тривалого часу панувало переконання, що успішне керівництво в бізнесі неможливе без інтелекту, освіти та аналітичних здібностей. У 70-х роках сталася переоцінка цінностей і було виявлено, що для успіху в бізнесі важливі й інші якості. Це в першу чергу діловий досвід, творчий підхід, напористість і кругозір.

Під діловим досвідом розуміють досвід, придбаний людиною, яка вивчила цілий ряд ділових ситуацій. Творчий підхід означає здібність людини групувати елементи знань, які вона має, а також створювати нові новаторські комбінації. Напористість – це здібність пройти шлях від того, що замислено до того, що зроблено. Кругозір – здібність до стратегічного менеджменту (а саме здібність уявити перспективу змін) та до знаходження оптимального співвідношення між цінністю товару як споживчого блага і раціональним використанням ресурсів. Гнучкість мислення а також викликати довіру і ентузіазм не здібність безболісно модифікувати свою точку зору на основі вибору найкращої ідеї з великої їх кількості без шкоди для самолюбства.

Психологічний профіль "справжнього лідера" для управління змінами характеризується тим, що його психологічні параметри рівномірно розташовані на рівноцінних градуйованих шкалах, тобто такі граничні значення параметрів не є поганими або гарними самі по собі.

Теорія менеджменту також пропонує управлінському персоналу ряд порад, виконання яких допомагає уникнути поразок та розчарувань. Ось деякі з них:

1. Бути чесним, притягати до себе однодумців.
2. Забезпечувати підтримку серед людей, собі подібних за мисленням, причому незалежно від того, збирається їх притягати до себе чи ні.
3. План усіх змін повинен завжди базуватися на глибокій концептуальній основі.
4. Ніколи не використовувати за основу управління власну риторику.
5. Не дозволяти тим, хто протистоїть змінам, привласнення прав на основні принципи.
6. Керівник, який бажає успішно здійснити зміни, повинен володіти повною інформацією про підприємство.

Слід знати, пам'ятати й цінувати фактори організаційного середовища. Якщо навіть запропоновані зміни прибуткові й дуже перспективні, але викликають

незручність і дискомфорт в організації, то скоріш за все ці зміни приречені на невдачу.

Не можна приділяти занадто багато уваги майбутньому або т цікавитися лише минулим результатом, так як у першому випадку, якщо керівник забуває минуле й нехтує сучасним, то ще до одержання результатів від запланованих програм працівники будуть настроєні проти них. У другому випадку працівникам бракуватиме уваги і турботи про їх нагальні потреби.

Зміни будуть найбільш успішними тільки тоді, коли працівники, на яких спрямовані зміни, будуть залучені до процесу планування. Це набуває особливої важливості, так як ніщо так не змушує людей чинити опір новим ідеям або підходам, як упевненість в тому, що ці зміни нав'язані їм силою.

Тема 10. Взаємозв'язок стратегії та організаційної структури підприємства

- 10.1. Концепція організаційного потенціалу.
- 10.2. Організаційні аспекти виконання стратегії.
- 10.3. Управлінські складові процесу реалізації стратегії.
- 10.4. Стратегічні переваги та недоліки різних організаційних структур управління.
- 10.5. Проектування структури підприємства.

10.1. Концепція організаційного потенціалу

Практика діяльності великих та складних організацій доводить наявність великих труднощів у процесі пристосування їх до зміни зовнішнього та проміжного середовища. Адаптація до нових умов функціонування неможлива в межах старих організаційних рішень, без визначення напрямів перетворень організаційних форм та систем, без впровадження організаційних заходів, які, з одного боку, не перешкоджали б стратегічному розвитку підприємства, а з іншого — забезпечували стабільність діяльності в нових умовах. Для малих та середніх підприємств аналогічні труднощі виникають при налагодженні зв'язків з агентами зовнішнього середовища. Наявність позначених труднощів пояснюється змінами в організаційних відносинах, які зумовлюються впровадженням стратегій на окремих підприємствах, що починають налагоджувати стратегічне управління.

Організаційні відносини — це складний комплекс стійких, свідомо створених зв'язків та взаємодії елементів виробничо-управлінської системи, які виникають у процесі функціонування та розвитку підприємства.

Організаційні відносини — це частина відносин в управлінні організацією. Існує досить великий перелік організаційних відносин: формальні та неформальні; внутрішньосистемні та міжсистемні; лінійні та функціональні; субординаційні (вертикальні) та координаційні (горизонтальні); галузеві, міжгалузеві та територіальні тощо.

Зміна цілей, розробка нових стратегій впливає на організаційні відносини всередині та за межами організації. Щоб ці відносини у процесі перетворень відповідали вимогам до підприємства з боку зовнішнього середовища, вони мають свідомо формуватись, спираючись на баланс інтересів усіх зацікавлених у стратегічному розвитку підприємства осіб. Для організаційної підтримки стратегічних змін, система стратегічного управління повинна мати відповідну систему забезпечення.

Організаційне забезпечення стратегічного управління (ОЗСУ) – це сукупність структурних та динамічних (процесних) організаційних взаємовідносин всередині та за межами організації, що включає сукупність конкретних субординаційних та координаційних, лінійних та функціональних, а також інших організаційних зв'язків, систем підпорядкування, звітності, контролю тощо, методів організаційного аналізу (аудиту), організаційного проектування, правових норм, втілених у внутрішні нормативні документи, за допомогою яких ринковоорієнтоване підприємство використовує (або ні) ті можливості, що надає йому середовище, сприяє (або ні) досягненню цілей розвитку за допомогою виконання обраних стратегій.

Організаційне забезпечення стратегічного управління (ОЗСУ) — це створення (удосконалення) діючих та забезпечення ефективного функціонування окремих елементів організаційної системи (підсистем, рівнів, ланок, зв'язків тощо), а також організаційного механізму управління суб'єктом господарювання або їх сукупності в цілому у відповідності до обраних стратегій таким чином, щоб ці організаційні елементи системи виступали як елементи стратегічного розвитку.

Організаційне забезпечення СУ об'єктом свого впливу має окремі, організаційно-оформлені елементи та фактори управління, ті, що наявні, та ті, що створюватимуться, згідно з обраними стратегіями.

Суб'єктом ОЗСУ є ланка або комплекс взаємопов'язаних підрозділів організації, які за допомогою різних форм організаційного впливу, забезпечують розробку, балансування та виконання окремих складових «стратегічного набору».

Метою ОЗСУ є формування стратегічного організаційного потенціалу, спроможного забезпечити керованість та здійснення у повному обсязі процесу стратегічного розвитку.

Формування стратегічного організаційного потенціалу досягається за допомогою розробки та впровадження стратегії розвитку загального управління та підпорядкованих їй функціональних стратегій.

Це знаходить вираз у таких діях:

- формуванні стратегічно-орієнтованого підприємства з відповідною структурою, здатною досягти визначених цілей;
- організації діяльності фірми згідно з встановленими цілями та стратегіями;
- організації стратегічного управління діяльністю підприємства (організації), в тому числі за допомогою перебудови діяльності всіх ланок для роботи у стратегічному режимі;
- реорганізації як усієї оргструктури управління, так і окремих ланок, згідно з потребами ринку та стану зовнішнього середовища.

10.2. Організаційні аспекти виконання стратегії

Організаційна структура визначає впорядкованість завдань, посад, повноважень і відповідальності, виходячи з яких підприємство здійснює свою виробничу і управлінську діяльність.

Подальша практика функціонування підприємств та організацій розвинених країн довела правильність висновків про поступовий перехід від традиційних функціональних і лінійно-функціональних структур управління до ОСУ з більш або менш автономними підрозділами різних типів. Ці тенденції підтверджують думку про існування загальних проблем великих і середніх підприємств — втрату гнучкості та уповільнення реакції на зміни в середовищі. Створення автономних підрозділів — це спроба поєднати в одній ОСУ керованість, яку забезпечують централізовані органи управління, де здійснюються координація різноманітних видів діяльності, та підприємницьку гнучкість «малих форм» автономних формувань.

Організаційна структура — це система зв'язків і відносин, що виникають (зникають) у процесі діяльності підприємства, між існуючими та створюваними (зникаючими) ланками, підрозділами, ступенями системи управління згідно з обраною стратегією розвитку загального управління.

В умовах впровадження стратегічного управління здійснюється перехід від «традиційних» до стратегічних ОСУ.

Історія змін ОСУ свідчить, що з ускладненням виробничих систем ставали складнішими і ОСУ. І на практиці можна простежити загальну тенденцію — перехід від жорстких ОСУ, зорієнтованих на поточну діяльність, до гнучких, спрямованих на розвиток.

ОСУ, зорієнтовані на поточну діяльність (тобто на прийняття стандартних рішень), як правило, більш стабільні, створені за функціональним принципом, ієрархічні, з досить глибоким розподілом праці (горизонтальним, вертикальним, функціональним, технологічним і кваліфікаційним), із закріпленням обов'язків і повноважень в організації, з розробленими стандартами діяльності та організаційними документами. Контроль за діяльністю — переважно адміністративний, централізований та спеціалізований за сферами та ланками.

Стратегічні ОСУ, зорієнтовані на реакцію на зміни у зовнішньому середовищі, характеризуються більшою децентралізацією (різного типу), гнучкістю, універсальністю в діяльності окремих ланок, націлених на виявлення проблем і прийняття нових управлінських рішень. Лінійно-функціональні підрозділи можуть доповнюватись автономними ланками, створеними «під мету». Такі підрозділи можуть бути досить стабільними, створеними за лінійно-програмним принципом (тобто включеними до діючої ОСУ майже як відповідні функціональні підрозділи, але такі, що мають інший зміст діяльності) або на певний термін — до досягнення поставленої мети. Стратегічні ОСУ, крім того, покликані досягти балансу між стратегічною та поточною діяльністю, забезпечити керованість процесами розвитку одних і скорочення інших напрямків діяльності. Усе це доводить, що стратегічні ОСУ, як правило, дуже складні й потребують високої кваліфікації від менеджерів для їх розробки і використання.

10.3. Управлінські складові процесу реалізації стратегії

Організаційний механізм управління підприємством — це сукупність різноманітних за своєю природою конкретних організаційних механізмів, які повинні організовувати в інтересах власника ефективну діяльність підприємства

як виробничо-господарської і соціальної системи, що діє в умовах змінних потреб суспільства й нестабільності зовнішнього середовища

Основним призначенням організаційного механізму в складі комплексного механізму управління є формування і посилення організаційного потенціалу підприємства, що забезпечують вплив на фактори виробництва (діяльності).

Організаційні механізми можуть бути за природою основних параметрів організаційного процесу конкретними за такими напрямками:

- організаційно-структурний, що здійснює управлінський вплив шляхом формування організаційних структур та їх реструктуризації;
- організаційно-технічний, що впливає на технічні, соціотехнічні та технологічні параметри виробничого процесу;
- організаційно-економічний, що має вплив на економічні параметри виробничо-господарської діяльності;
- організаційно-адміністративний, що впливає на діяльність персоналу;
- комплексний, що володіє всіма або кількома ознаками з наведених.

Делегування як термін, що використовується в теорії управління, означає передачу завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання.

Відповідальність — це зобов'язання виконувати завдання та відповідати за їх задовільне розв'язання.

Повноваження являють собою обмежене право використовувати ресурси підприємства та спрямовувати зусилля деяких його співробітників на виконання визначених задач.

Найкраща структура — це та, яка дозволяє підприємству ефективно взаємодіяти з зовнішнім середовищем, продуктивно й доцільно розподіляти та спрямовувати зусилля своїх співробітників та за рахунок цього задовольняти потреби споживачів і досягати своєї цілі з високою ефективністю.

Найбільш значними в сучасних економічних умовах факторами вибору найкращої структури є:

- розмір підприємства і ступінь різноманітності його діяльності;
- географічне розташування;
- вплив технології;
- організаційна структура значною мірою залежить від того, як до її вибору ставляться менеджери;
- динамізм зовнішнього середовища;

- стратегія.

10.4. Стратегічні переваги та недоліки різних організаційних структур управління

Існує ряд організаційних структур стратегічного типу:

1) Адхократичні ОСУ. Стратегічне управління висуває нові вимоги до ОСУ. Перетворення діючих ОСУ в ОСУ стратегічного типу найчастіше пов'язані з процесами дебюрократизації: переходом від бюрократії в адхократію шляхом скасування ієрархічних рівнів, жорсткого поділу праці, а також за допомогою впровадження інших заходів, які підвищують гнучкість організації, стимулюють її розвиток. Так, у протилежність бюрократичним, розвиваються ОСУ адхократичного типу.

Адхократичні ОСУ використовуються в організаціях, що функціонують у змінних, невизначених умовах. Особливо ефективні вони в бізнес-організаціях, до складу яких переважно входять робітники творчих професій — науковці, дизайнери, аналітики тощо.

Внесення стратегічних змін до структури підприємства завжди породжує проблему вибору рівня диференціації та інтеграції.

Диференціація (організаційна) — це розподіл робіт в організації між її частинами у такий спосіб, щоб кожна з них набула певної завершеності в межах одного підрозділу. В організаціях, що орієнтуються на ринок, диференціація — це виокремлення частин в організації, кожна з яких пропонує щось для задоволення попиту та інших вимог з боку зовнішнього середовища, насамперед тих організацій та споживачів, які перебувають у середовищі безпосереднього впливу.

Інтеграція — це рівень співробітництва, що існує між частинами організації та забезпечує досягнення стратегічних цілей у межах вимог з боку зовнішнього середовища. Потреба в інтеграції зумовлюється, з одного боку, розподілом праці, а з іншого — взаємозалежністю робіт в організації.

Велике значення при цьому мають координаційні (горизонтальні зв'язки, які дозволяють перенести акценти (з вищих на середні рівні управління, забезпечити гнучкість створених ОСУ).

Вимоги «стратегічного набору» до відповідних змін в ОСУ досягаються через стратегії диференціації/інтеграції у межах стратегії розвитку загального управління, відображених у децентралізованих ОСУ різних типів.

2) Матричні структури. Ці структури застосовуються при розробці стратегій, нових продуктів, диверсифікації виробництва, нових програм (наприклад, продуктивності, конкурентоспроможності тощо). Головна характеристика та структуроутворюючий елемент матричних структур — мета, спосіб досягнення якої має визначити та здійснити цільова група. Найчастіше така група складається з фахівців різних спеціальностей, що сприяє комплексному підходу до вирішення питань.

Органічне поєднання цільової орієнтації на досягнення конкретних результатів зі збереженням чітко виражених функціональних, часових і територіальних аспектів діяльності за рахунок доповнення лінійно-функціональної структури:

- подвійне підпорядкування «цільових груп» і відповідних управлінських ланок лінійно-функціональної структури;
- обмежені терміни існування, оскільки з досягненням мети ці структури ліквідуються.

Переваги: створення організаційних умов для більш швидкого досягнення мети; висока динамічність, гнучкість структури; швидке стратегічне реагування; ефективна координація робіт по досягненню загальної мети; оптимізація використання ресурсів (особливо людських); орієнтація на нововведення; зниження оперативної навантаженості на вище керівництво.

Недоліки: труднощі у здійсненні балансу влади та відповідальності в організації; «дуалізм керівництва» — порушення єдності управління; збільшення управлінського персоналу і витрат; зниження ефективності структури зі збільшенням кількості проектів; соціально-психологічні проблеми в організації в цілому, пов'язані зі створенням більш ефективно працюючої групи; ускладнення інформаційної мережі.

3) Проектні структури. Основні принципи створення проектних структур:

- об'єднання частини матеріальних, людських та фінансових ресурсів у межах проектних груп, орієнтованих на розв'язання конкретних проблем;
- надання групі певної самостійності (певної автономії);
- налагодження інформаційних зв'язків;
- створення необхідної системи мотивації;
- спеціальна підготовка та залучення кадрів певної кваліфікації.

Проектна група може бути організаційно оформлена як: самостійна ланка підприємства («центр прибутків», венчур, відділення); існувати у статусі

дочірньої фірми; входить до апарату управління як один із підрозділів. Останній варіант у вітчизняній літературі дістав назву «лінійно-проектні (програмні) структури».

Проектна структура, побудована за лінійно-проектним (програмним) принципом, має певні переваги й недоліки.

Переваги: гнучкість структури; горизонтальна інтеграція і координація функціональних ланок; швидке оперативне, організаційне, стратегічне реагування; ефективність використання ресурсів.

Недоліки: труднощі взаємодії управляючих проектів і керівників-функціоналів; високі вимоги до керівника проекту; труднощі формування та управління проектними групами.

Залежно від обраного підходу призначаються (обираються) керівники цих структурних ланок, окреслюються їхні повноваження та обов'язки, а це допоможе встановити міру впливу цих органів на виконання стратегічної програми.

На підприємствах, де розроблені та виконуються одночасно кілька стратегічних програм (проектів), можлива досить складна внутрішня структура відділу (центру, комітету, ради) управління стратегічними програмами (проектами).

4) Дивізійна структура. У великих виробничих системах з метою підвищення керованості застосовується дивізійна структура управління. За рахунок делегування повноважень вона дає змогу створити децентралізовані ланки, створені за різними ознаками: за продуктом, за споживачами та за географічною ознакою.

Переваги: швидка пристосовуваність до змін у зовнішньому середовищі; децентралізація управління: кожний дивізіон здійснює весь цикл господарської та управлінської діяльності; зменшення мережі комунікацій, прискорення прийняття рішення, краща координація; націленість на якнайшвидше досягнення кінцевого результату.

Недоліки: дублювання функцій управління в кожному відділенні; зростання витрат на управління; можливості диверсифікації виробництва ведуть до утворення конгломератів, у яких дуже важко здійснювати єдину загальну стратегію; тенденції до повної незалежності в дивізіонах можуть розвалити організацію.

Дивізіональні структури з великими децентралізованими підрозділами можуть мати ознаки «суміщених» ОСУ і оскільки в окремих дивізіонах наявні структури лінійно-функціонального, проектного, матричного та іншого типу.

10.5. Проектування структури підприємства

Процес організаційного проектування складається з таких стадій: 1) організаційний аудит; 2) розробка організаційного проекту; 3) експериментальне впровадження ОСУ у практику функціонування організації; — які, в свою чергу, охоплюють великий перелік необхідних (типових) взаємопов'язаних робіт.

Під комплексним організаційним проектом треба розуміти графічно описану модель усієї виробничо-управлінської системи, її окремих складових (необхідних за певних умов функціональних, міжфункціональних, цільових, координаційних тощо підсистем) з усебічними методичними та розрахунковими обґрунтуваннями. Цей проект має базуватися на нормативно-організаційній документації, яка регламентує структуру та процеси управління зумовлює організаційно-правову форму управлінського впливу. Побудові моделі ОСУ («як потрібно») передуює аналіз діючої ОСУ («як є»). У свою чергу, організаційний аналіз має здійснюватися з цільовими оцінками, а це можливо тільки за умов проведення стратегічного аналізу за окремими складовими «стратегічного набору».

Тема 11. Організаційна культура й управління стратегічними змінами

11.1. Зміст корпоративної культури.

11.2. Типи корпоративної культури.

11.3. Сильна слабка та адаптивна культура.

11.1. Зміст корпоративної культури

Корпоративна культура підприємства — це система колективно поділених цінностей, переконань, традицій і норм поведінки працівників. Вона виражається в символічних засобах духовного й матеріального оточення людей, що працюють у даній організації.

Культуру організації характеризують наступні атрибути:

- поділені цінності, тобто що люди цінують у своєму житті, в організації: своє положення, титули, просування по службі, саму роботу;
- віра в керівництво, в успіх, у свої сили, у взаємодопомогу, в етичну поведінку, у справедливість і т.п.;

- комунікаційна система і мова спілкування, тобто використання усної, писемної, невербальної комунікації, абрєвіатури, жестикуляції й т.п.;
- усвідомлення часу, ставлення до нього і його використання: ступінь точності часу у працівників, дотримання тимчасового розпорядку й заохочення за це;
- взаємовідносини між людьми, що розрізняються за віком і статтю, статусом й владою, досвідом й знаннями, релігією й громадянством, а також шляхи й методи вирішення виникаючих конфліктів;
- процес розвитку працівника і навчання: процедури інформування працівників, порядок участі в навчальних програмах, значення процесу підвищення кваліфікації, що використовується в організації;
- трудова етика й методи стимулювання: ставлення до роботи й відповідальність за доручену справу, поділ праці й виконання посадових обов'язків; оформлення і чистота робочого місця; якість роботи; оцінка роботи і винагорода; шляхи просування по службі;
- зовнішній вигляд, одяг, що і як їдять працівники, подання себе на роботі, діловий стиль.

Всі характеристики, взяті разом, формують організаційну культуру. Вони відображаються в традиціях, у поведінці людей, у їхньому зовнішньому вигляді, у манері спілкування, у їхніх діях і емоціях. Люди, що працюють в організації, формують її культуру, і у той же час культура впливає на поведінку людей в організації. Культура організації проявляється через уявлення про цінності, з них виводяться норми й правила поведінки, на основі яких, у свою чергу, формується конкретна поведінка працівників усередині й поза організацією. Поділені цінності формують у членів організації стандарти в діях і схожі почуття.

Культура організації – це узагальнююча характеристика всієї організації в цілому. Основні елементи культури організації - це: цінності, соціальні установки; моральні принципи й ділова етика; методи мотивації працівників; організація праці й способи контролю; стиль керівництва; шляхи вирішення конфліктів; способи прийняття рішень; комунікації.

Культура проявляє себе різними способами, деякі з них чітко виражені, інші – важкозрозумілі.. Багато про що говорить архітектура. Класичні фасади, мармурові холи офісів багатьох банків - данина традиціям, консерватизму, солідності й респектабельності. Показовим є рекламний і інформаційний матеріал, що випускає організація.

Культура організації – один з факторів конкурентноздатності комерційної організації; фактор успіху, ефективності діяльності, а часом і виживання. Культура організації стає все більшою мірою предметом турботи менеджерів усього світу. Культура організації – це складний феномен. У неї входять норми, принципи, правила, цінності, ідеали, мова, жаргон, історія організації, легенди, образи, символи, метафори, церемонії, ритуали, форми винагород і заохочень, розташування, будинок, оточення. Методи формування позитивної культури організації, як правило, носять неформалізований характер, однак, незважаючи на це, є численні приклади потужної й цілеспрямованої зміни культури багатьох організацій.

11.2. Типи корпоративної культури

Корпоративна культура в різних організаціях може відрізнятися за своїм змістом. Як показує сьогодення практика, часто спеціалісти, які вирішують питання про перехід на роботу до іншої організації, цікавляться поряд з іншими питаннями і тим, який тип корпоративної культури в ній, які закладено в ній корпоративні цінності, типи поведінки тощо.

У класичному західному менеджменті прийнятною вважають наступну типологію корпоративної культури:

- "бейсбольна команда" – цей тип корпоративної культури виникає в ситуаціях, коли приймаються ризиковані рішення, де реалізується безпосередній і швидкий взаємозв'язок із зовнішнім середовищем. У такій культурі стимулюються талант, новаторство та ініціатива. Це команда зірок. Ключові успішні працівники вважають себе "вільними гравцями" і їх дуже цінують, а працівники з невисокими показниками швидко потрапляють на лаву "запасних";
- "клубна культура" характеризується лояльністю, відданістю та спрацьованістю командної роботи. Тут цінується досвід працівників, сюди приходять молодими і залишаються працювати довгий час (нерідко до пенсії), поступово просуваючись ДО вищої службової сходинки. Працівники мають високу професійну компетенцію. Це команда – Зірка. Такі організації сприймаються іншими як закриті, зміни в них відбуваються повільно та поступово;
- "академічна культура" – в таких організаціях кожен працівник має свій специфічний напрям, в якому він розвиває свій творчий та професійний потенціал. Хоча вузька спеціалізація й сприяє професійному зростанню та

забезпечує гарантію якісної роботи, проте така культура обмежує широкий розвиток особистості працівника і заважає внутрішньо-організаційній кооперації;

- "захисна культура" – виникає в ситуації, коли організації треба виживати. За такої культури немає гарантії постійної роботи та можливостей для професійного зростання, бо треба часто реструктуризуватися і скорочувати персонал. Така культура згубна для працівників, хоча деяким упевненим у своїх силах спеціалістам надає можливості для кар'єрного зростання. Ті менеджери, які впоралися із складною ситуацією в таких умовах, отримують визнання не тільки серед колег по бізнесу, а й у широкому масштабі в суспільстві.

Спеціалісти, що аналізують корпоративну культуру в країнах СНД виділяють такі її типи:

- "культура влади" – в таких організаціях передбачається ефективне використання і перерозподіл керівником ресурсів. Цей тип культури ґрунтується на принципах ієрархічної структури, просування по сходинках якої здійснюється за критеріями відданості загальній місії. При цьому головну роль відіграє лідер — керівник, його особистісні якості та здібності, що дають змогу оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, приймати і реалізовувати складні рішення;

- "рольова культура" – організації з таким типом культури характеризуються суворим функціональним розподілом ролей та спеціалізацією підрозділів. Цей тип організацій функціонує на основі правил, процедур та стандартів діяльності, дотримання яких гарантує їх виконання. Джерелом влади тут є не особистісні якості лідера, керівника, а його становище в ієрархічній структурі. Така організація здатна успішно працювати тільки в стабільному середовищі;

- "культура завдань" – тут культура зорієнтована на вирішення поставлених конкретних завдань і реалізацію розроблених проєктів. Ефективність діяльності підприємства з такою культурою визначається професіоналізмом працівників, корпоративним груповим ефектом і повнотою інформації. Застосування цього типу культури доцільно в тих випадках, коли ситуативні вимоги ринку є визначальними для діяльності організації;

- "культура особистості" – організації з таким типом культури об'єднують людей не для вирішення задач, а для того, щоб вони могли досягти власних цілей. Тут влада ґрунтується на близькості до ресурсів, на професіоналізмі та вмінні спілкуватися, взаємодіяти, на особистості її керівника.

11.3. Механізм формування корпоративної культури

Джерелами формування корпоративної культури виступають:

- система особистих цінностей та індивідуально-своєрідних способів їх реалізації;
- способи, форми та структура організації діяльності, що втілюють деякі цінності, в тому числі й особисті цінності керівників підприємств;
- уявлення про оптимальну та припустиму модель поведінки співробітника в колективі, що відображає систему внутрішньогрупових цінностей, що склалися.

Механізм формування корпоративної культури полягає у взаємодії її джерел, які визначаються домінуванням в колективі, значенням та ієрархією прийнятих в організації цінностей. Ієрархічна система виділених у такий спосіб цінностей породжує найбільш адекватну сукупність способів їх реалізації, що втілюються у способах діяльності та формують внутрішньогрупові норми та моделі поведінки.

Формування корпоративної культури може здійснюватися:

- довгостроковою практичною діяльністю;
- діяльністю керівника чи власника (власна культура);
- штучним формуванням організаційної культури фахівцями консультативних
- організацій;
- природним відбором найкращих норм, правил і стандартів, запропонованих
- керівником і колективом.

До складових елементів корпоративної культури відносять і такі якості особистості, як бажання конкурувати, вміння переконувати; прагнення підігравати роль неформального лідера; терпимість до рутинної адміністративної роботи.

Механізм впливу корпоративної культури на діяльність організації полягає у тому, що працівники прогнозують розвиток ситуації, щодо якої вони оцінюють і вибудовують моделі своєї поведінки. Реалізуючи їх у діяльності, вони підсилюють ті чи інші тенденції та створюють у такий спосіб адекватні їм ситуації.

Зміст корпоративної культури визначається ступенем особистої значимості професійно-трудової діяльності для більшості співробітників.

Характер корпоративної культури описується системою ознак, визначених за декількома критеріями:

- позитивна корпоративна культура фіксує цінність професійно-трудової діяльності як способу реалізації цінності, її саморозвитку, а також цінність організації;
- негативна корпоративна культура - відображає ситуацію, коли становище на конкретному підприємстві в цілому є позитивним, однак, для окремого співробітника з точки зору його саморозвитку та самореалізації - невідгідним.

При формуванні спільної культури вирішальною є здатність сформувати спільне бачення для працівників організації. Керівна верхівка повинна визначити місію фірми і те, як вона має проявлятися в організаційних нормах і цінностях. Далі ці визначення поширюються організацією.

Ще одним важливим інструментом формування спільної культури є лідерство. Людські стосунки також мають важливе значення. Існує потреба відбирати працівників, які були б «членами команди». Крім того, необхідно розробити політику винагород і стимулів, щоб заохочувати їх працювати на користь організації.

Необхідно також розрізняти сильну та слабку культуру. Молоді організації чи організації, що характеризуються постійною ротацією думок (понять) серед своїх членів, мають слабку культуру. Члени таких організацій не мають достатньо спільного досвіду для формування загальноприйнятих цінностей.

Однак не всі зрілі організації зі стабільним кадровим складом характеризуються сильною культурою: головні цінності організації повинні постійно підтримуватися.

Сильна культура чітко визначає поведінку працівників. Передбачуваність, упорядкованість і послідовність діяльності у організації формується за допомогою високої формалізації. Сильна культура досягає того ж результату без ведення якої-небудь документації і розподілів. Більше того, сильна культура може бути більш ефективною, ніж будь-який формальний структурний контроль. Чим сильніша культура організації, тим менше управлінському персоналу потрібно приділяти уваги розвитку формальних правил і положень для керування поведінкою працівника. Це закладено у підсвідомості працівника, що приймає культуру організації.

Список літератури

Основна:

1. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989.
2. Ансофф И., Макдоннел Эдвард Дж. Новая корпоративная стратегия: Пер. с англ. – СПб.: Питер Ком, 1999.
3. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: Навч. Посібник. – К.: ЦУЛ, 2003.
4. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. – К.: КНЕУ, 2001.
5. Міщенко А.П. Стратегічне управління: Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2002.
6. Осовська Г.В., Фіщук О.Л., Жалінська І.В. Стратегічний менеджмент: Навч. Посібник. – К.: Кондор, 2003.
7. Пономаренков В.С. Стратегічне управління підприємством. – Харків: основа, 1994.
8. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1999.
9. Забродська Л.Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: Навч. посібник для студ. екон. спец. / Харк. держ. академія технол. та орг. харчування. – Харків, 2001.-171с.
10. Тренев Н. Н. Стратегическое управление: учебное пособие для вузов. - М.: "Издательство ПРИОР", 2000. - 288 с.
11. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління: Навч. посібник. - К.: КНЕУ, 1999. - 384 с.
12. Шершньова З. Є., Оборська С. В., Ратушний Ю. М. Стратегічне управління: Навч.- метод. посібник для самост. вивч. дисц.- К.: КНЕУ, 2001. - 232 с.

Додаткова:

1. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления: Учеб. пособие. – М.: Маркетинг, 1997.
2. Коротков Э.М. Концепция менеджмента: Учеб. пособие. - М.: ДеКа, 1997.
3. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Пер. с французского. – СПб.: Наука, 1996.

4. Попова С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации". Модуль 4. – М.: ИНФРА-М, 2000.
5. Стратегическое планирование / Под ред. Уткина Э.А. – М.: Ассоциация авторов и издателей "ТАНДЕМ". Издательство ЭКМОС, 1998.
6. Манцберг Г., Альстренд Б., Лемпел Дж. Школы стратегий: Пер. с англ. / Под ред. Ю.Н.Каптуревского. – СПб.: Изд-во "Питер", 2000.
7. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: / Пер. с англ. – М.: Дело, 1992.
8. Стерлин А., Тулин В. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США. – М.: Наука, 1990.
9. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учеб.: Пер. с англ. – М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1998.
10. Фатхугдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учеб. для вузов. – 3-е изд. – М.: ЗАО "Бизнес - школа"Интел-Синтез", 1999.
11. Экономическая стратегия фирмы / Под ред. А. П. Градова. – 2-е изд. – СПб.: Специальная лит., 1995.
12. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. / О.С. Виханский. - М.: Гардарики, 2003. - 296с.
13. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури.; пер. с англ. - М.: Дело, 1992. - 702с.
14. Томпсон А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа [пер. с англ.] / А. Томсон, Д. Стрикленд. – [12-е изд.]. – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2008. – 928с. Бібліогр.: с. 34–53. – ISBN 988–7658–33–0.
15. Хангер Дж. Основы стратегического менеджмента [пер. с англ.] / Дж. Хангер, Т. Уппен. – М: К.: ИГИ-ДАНА, 2008. – 319с. Бібліогр.: с. 8–11.
16. Забродский В.А, Кизим Н.А. Развитие крупномасштабных экономико-производственных систем. – Харьков: Бизнес Информ, 2000. – 72 с.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

з курсу

«Стратегічне управління підприємством»

для студентів спеціальностей

7.050107, 8.050107 “Економіка підприємства”

Укладач: ГУХОВА Світлана В’ячеславівна

Відповідальний за випуск А.І. Яковлєв

Редактор:

Коректор:

План 20__р/ поз. ____/ ____

Підписано до друку _____._____._____. Формат 60 x 84 x 1/16. Папір офсетний

Друк - ризографія Гарнітура Times New Roman Ум.друк.арк.____.

Обл.-вид.арк.____ Наклад ____ прим. Зам. №____ Ціна договірна

Видавничий центр НТУ «ХПІ»

Свідоцтво про державну реєстрацію ДК № 116 від 10.07.2000 р.
61002, Харків, вул. Фрунзе, 21

Друкарня НТУ «ХПІ».
61002, Харків, вул. Фрунзе, 21